

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Magisterské prezenční studium
2009-2011

Zbyněk Hradil

Vzdělávací instituce: Podnikání v turbulentní době

(Educational Institutions: Business in a turbulent times)

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2011

Vedoucí diplomové práce:..... Doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc.

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. PhDr. Jaroslavu Mužíkovi, DrSc. za jeho ochotný přístup, cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

P r o h l a š u j i ,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracoval zcela samostatně a
uvádím v ní veškeré prameny, kterých jsem použil.

V Praze, dne:

Zbyněk Hradil

.....

.....

Obsah:

0	Úvod.....	7
1	Vzdělávání dospělých a období turbulence	9
1.1	Vzdělávání dospělých	9
1.2	Institute vzdělávání dospělých	10
1.3	Období turbulence	16
2	Vliv turbulence na trh České republiky.....	18
3	Přístupy v řízení vzdělávacích institucí.....	20
3.1	Management a strategické řízení.....	20
3.2	Obchodní strategie a nové možnosti odbytu	20
3.3	Marketing vzdělávacích institucí	29
3.3.1	Marketing na internetu.....	29
3.3.2	Jiné marketingové nástroje	34
3.4	Finanční řízení.....	36
3.4.1	Snižování nákladů.....	36
3.4.2	Daňová optimalizace.....	37
3.5	Státní intervence.....	38
3.6	Dotace Evropské unie	39
3.7	Personální management	42
3.7.1	Klíčová témata personálního řízení	43
3.7.2	Změny v systému odměňování	45
4	Průzkum ve vzdělávání dospělých.....	47
4.1	Představení průzkumu	47
4.2	Hlavní zjištění – diskusní skupiny	48
4.3	Hlavní zjištění – dotazování expertů.....	50
5	Ekonometrická analýza vlivu makroekonomických faktorů na vzdělávání dospělých.....	52
5.1	Ekonomický a ekonometrický model.....	52
5.2	Vyhodnocení ekonomického a ekonometrického modelu	56
6	Závěr	59
7	Bibliografie	61
	Přílohy.....	66
A.	Výsledky průzkumu VŠE v Praze	66
B.	Ukázky z virtuálního světa Second life	69
C.	Vzdělávací centrum Pečecka	70
D.	Ekonometrie – definice	73
E.	Ekonometrický výpočet modelu DMNČ	74

ANOTACE

Diplomová práce s názvem „Vzdělávací instituce: podnikání v turbulentní době“ je zaměřena na aktuální problémy týkající se fungování institucí vzdělávání dospělých v období během a po ekonomické krizi, které je označováno jako období turbulence.

V této diplomové práci je definována výchozí terminologie, popsána situace na trhu vzdělávání dospělých z hlediska řízení jednotlivých podnikových činností a dále rozvinuty možnosti podnikání vzdělávacích institucí v budoucnosti, nová řešení a cesty pro další existenci na trhu.

Teoretická část diplomové práce se opírá o několik převzatých průzkumů trhu vzdělávání dospělých, ale také o praktické výpočty pomocí původního ekonometrického modelu, který hodnotí vliv makroekonomických faktorů na výdaje domácností na vzdělávání dospělých za období let 1997 až 2009. Diplomová práce je doplněna mnoha příklady z praxe a reflektuje aktuální trendy nejen v oboru vzdělávání dospělých, ale podnikání v turbulentní době vůbec.

KLÍČOVÁ SLOVA

Andragogika, ekonomika, krize, turbulence, vzdělávání, vzdělávání dospělých

ANNOTATION

Diploma thesis entitled “Educational institutions: business in turbulent times” is focused on current issues concerning the functioning of adult education institutions in the period during and after the economic crisis, which is known as a period of turbulence.

In this diploma thesis there is defined initial terminology, described the situation in adult education market in terms of management of individual business activities and further unreel opportunities of educational institutions in the future, new ideas and ways for the further existence on the market.

Theoretical part of the diploma thesis is based on several taken over market researches of adult education, but also on practical calculations using the original econometric model, which assesses the impact of macroeconomic factors on household expenditure on adult education for the period from 1997 to 2009. The diploma thesis is supplemented with many examples from practice and reflects not only current trends in adult education, but also business in turbulent times in general.

KEYWORDS

Adult education, economy, crisis, turbulence, education

0 Úvod

Ve většině moderních společností je vzdělání prostředkem vedoucím k dosažení zaměstnání, zajišťující vyšší prestiž, příjem i životní úroveň. V posledních letech dochází k tendenci umožnit zvyšování vzdělanostní úrovně co největšímu počtu zájemců. Vzdělávací soustavy jsou přetvářeny do flexibilnější a přístupnější nabídky vzdělávacích příležitostí, které se snaží rychle a lépe reagovat na potřebu uplatnění v každodenním profesním a osobním životě.

Důležitost a významnost, které jsou vzdělávání přisuzována, lze odvodit mimo jiné i z výše poskytovaných finančních příspěvků vládou a soukromým sektorem. Při srovnání se zahraničím je pro Českou republiku charakteristická celková nižší finanční účast na vzdělávání, jak ze strany vlády, tak soukromého sektoru, což je dáno jednak nižšími výdaji domácností na vzdělávání (školné), jednak nižší účastí soukromých firem.

Hodnota vzdělání v České republice neustále roste, což je způsobeno změnami ve struktuře zaměstnanosti, vzrostla náročnost některých profesí a zvýšila se nezaměstnanost pracovníků s nejnižším vzděláním. Zvýšenou hodnotu vzdělání doprovází i větší diferenciací mezdového ohodnocení podle jeho dosažené úrovně. To má za následek zvýšený zájem populace o studium i za cenu osobních investic.

Investice do vzdělání se však může střetnout s externími vlivy, které mohou negativně působit na osobní rozvoj jednotlivce. Hlavním zdrojem těchto negativních externalit jsou především makroekonomické vlivy a velikost disponibilního důchodu. Což ve své podstatě znamená množství peněz, které jsou volně k dispozici. Hodnota peněz se mění a s nimi i osobní priority. Přestože sebevzdělání a seberozvoj může pro někoho znamenat velmi důležitou veličinu, události jako je například ekonomická krize zapříčiňují tzv. turbulentní dobu, což je období, kdy staré poučky a axiomy neplatí a trh se stává nepředvídatelným.

Většina ekonomických nebo sociologických analýz naznačuje, že existuje očividná vysoká korelace mezi ekonomickou a vzdělanostní úrovní společnosti. Ekonomický růst je katalyzátorem vzdělanostního rozmachu. Naopak ekonomická krize může znamenat masivní a dlouhodobý útlum.

Tato diplomová práce se zabývá chováním vzdělávacích institucí v turbulentní době a navrhuje nové podnikatelské možnosti, které mohou zmírnit či eliminovat účinky této doby.

První kapitola pojednává o základní terminologii týkající se vzdělávání dospělých a období turbulence. Další kapitoly se týkají řízení vzdělávacích institucí, jaká je situace na trhu a jaké jsou další možnosti a příležitosti pro podnikání. Součástí jsou i poznatky o spolupráci vzdělávacích institucí a firem, transfer poznatků do soukromého sektoru, vzdělávání dospělých ve virtuální realitě, on-line vzdělávání apod. Velká část práce je věnována novým marketingovým nástrojům.

Praktická část diplomové práce obsahuje dvě studie. První je převzatý a přepracovaný průzkum ve vzdělávání dospělých. Týká se vnímání problematiky vzdělávání dospělých veřejností. Mezi respondenty byla laická veřejnost i odborníci.

Druhou praktickou studií je původní a originální ekonometrická analýza vlivu makroekonomických faktorů na vzdělávání dospělých. Součástí je ekonomický a ekonometrický model, který pomocí vnějších proměnných vysvětluje vztahy mezi makroekonomickými ukazateli a výdaji na vzdělávání dospělých.

V závěru diplomové práce je uveden celkový souhrn hlavních myšlenek na téma vzdělávacích institucí v turbulentní době a jejich zhodnocení.

1 Vzdělávání dospělých a období turbulence

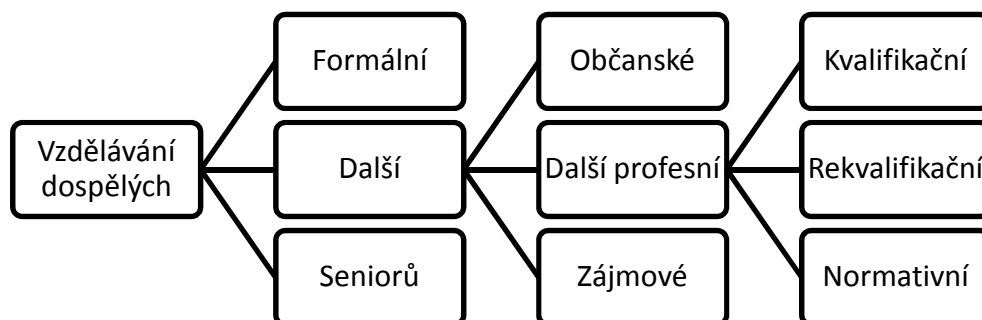
1.1 Vzdělávání dospělých

Na začátku je potřeba si vyjasnit, co to vlastně znamená pojem vzdělávání dospělých.

Palán (2009) definuje vzdělávání dospělých jako „proces cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnotových postojů i společenských forem jednání a chování osob, jež ukončily školní vzdělání a přípravu na povolání a vstoupily na trh práce.“¹

Vzdělávání dospělých je příliš široký a obecný pojem a proto se dále dělí na další podskupiny, které dále určují, zda se jedná o řádné školské vzdělávání dospělých (formální) nebo další vzdělávání či vzdělávání seniorů. Další dělení je uvedeno v tabulce 1.

Tab.1: Systém vzdělávání dospělých



Zdroj: Šerák, 2009, s. 20

Pálán (2009) dále uvádí tyto definice:

Občanské vzdělávání – vytváří širší předpoklady pro kultivaci člověka jako občana, pro jeho adaptaci na měnící se společenské a politické podmínky, slouží k urychlení a dotváření socializace a občanské hodnotové orientace. Zahrnuje problematiku etickou, estetickou, právní, ekologickou, všeobecně vzdělávací, zdravotnickou, tělovýchovnou, filozofickou, náboženskou, politickou, občanskou a sociální.

¹ Pálán 2009, s. 237

Další profesní vzdělávání – je součástí profesního vzdělávání a označuje všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života, po skončení odborného vzdělávání a přípravy na povolání ve školském systému.

Zájmové vzdělávání – vytváří širší předpoklady pro kultivaci je osobnosti na základě jejich zájmů, uspokojuje vzdělávací potřeby v souladu s osobním zaměřením. Dotváří osobnost a její hodnotovou orientaci a umožňuje seberealizaci ve volném čase.

Kvalifikační vzdělávání – vede k získání nebo udržení kvalifikace. Významná složka dalšího profesního vzdělávání (spolu s rekvalifikačním vzděláváním a periodickým školením). Vyjadřuje obecné označení dynamického rozvoje všech strukturních složek kvalifikace žádoucím směrem.

Rekvalifikační vzdělávání – znamená získání nové kvalifikace nebo rozšíření stávající kvalifikace uchazeče o zaměstnání nebo zájemce o zaměstnání. Je součástí aktivní politiky zaměstnanosti státu.

Normativní vzdělávání – zahrnuje kurzy předepsané legislativou (BOZP, PO, odborná způsobilost).

1.2 Instituce vzdělávání dospělých

Za instituce vzdělávání dospělých považujeme všechny instituce, které zajišťují vzdělávání dospělých lidí v těchto oblastech:

- Studium na školách
- Další profesní vzdělávání
- Občanské a zájmové vzdělávání

Z tohoto rozdělení je patrné, že se vzdělávání nemusí nutně odehrávat ve škole. Škola je sice hlavní vzdělávací institucí, ale vzdělávání probíhá v různých podobách. Rozlišujeme vzdělávání formální, neformální a informální. Formální vzdělávání je velmi standardizované, po jeho absolvování získává účastník diplom, certifikát nebo vysvědčení. Neformální

vzdělávání je méně standardizované, ale přesto řízené a kontrolované. Informální vzdělávání probíhá neplánovaně, někdy i nevědomě. Je to vlastně nepřetržité získávání, zpracovávání, ukládání a používání informací z každodenního života. Tyto tři typy vzdělávání mohou probíhat i současně, u dospělých však formální vzdělávání po jisté době končí, neformální se objevuje občas, ale informálnímu se nevyhne nikdo.

Studium na školách

Z hlediska vzdělávání dospělých budeme brát v potaz vyšší sekundární vzdělávání (nebo-li střední) a terciální (vysokoškolské). Vyšší sekundární vzdělávání je realizováno na gymnáziích nebo středních odborných školách (učilištích). V malé míře na konzervatořích. Vzdělávání začíná po dokončení povinné školní docházky.

Míra účasti na středoškolském vzdělávání v České republice je tradičně vysoká – od roku 1990 se pohybuje nad 80% příslušné věkové populace, v roce 2002 to bylo 88,4%, což je o 10% více než je průměr zemí OECD. Středoškolské vzdělání je zároveň nejčastějším nejvyšším dosaženým vzděláním dospělé populace (25-64 let) v České republice. V roce 2002 jej dosahovaly tři čtvrtiny Čechů.

Školní reforma však chystá pro střední odborné školy změny, kdy by se měl snížit počet vyučovacích oborů i způsob výuky. Demografický pokles zřejmě způsobí slučování škol do větších komplexů a kromě žáků se začnou vzdělávat i dospělí. Počet žáků opouštějících základní školu by měl během několika let klesnout o čtvrtinu, což zvětší šance pro to, aby se žáci dostali na maturitní obory. Měly by se změnit i studijní témata, což povede k větší provázanosti mezi předměty i větší aktivitě. Do obsahu výuky by mohli začít zasahovat zaměstnavatelé, což by mělo vést k lepší zaměstnatelnosti. Mnoho oborů se sloučí a tak se relativně dosáhne větší flexibility.

Přístup k terciálnímu vzdělávání je umožněn všem, kteří splnili maturitní zkoušku a následně uspěli v přijímacím řízení. Terciální vzdělávání je realizováno prostřednictvím vyšších odborných škol nebo bakalářského, navazujícího magisterského nebo doktorského studia na vysoké škole.

Podíl osob s terciálním vzděláním se dlouhodobě pohybuje kolem 11%, což je mnohem méně oproti podílu osob v zemích OECD (23%). V rozmezí věku od 25 do 34 let má vysokoškolský diplom pouze 15%. Podíl vysokoškolsky vzdělaných lidí v zahraničí roste narozdíl od České republiky, kde počet stagnuje.

Úroveň dosaženého vzdělání má samozřejmě vliv na šanci uplatnění na trhu práce. Z následující tabulky je patrné, jak se diametrálně může lišit nezaměstnanost absolventů středních škol ve srovnání s vysokoškoláky. U absolventů středních škol se meziroční rozdíl vyhoupl z 12,75% na 25,28%, u vysokoškoláků z 2,54% na pouhých 3,05%

Tab. 2: Trend nezaměstnanosti absolventů jednotlivých stupňů škol (v %)

Kategorie	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Střední vzdělání	39,10	32,60	27,60	18,88	12,75	25,28
Střední vzdělání s výučním listem	21,10	16,10	14,10	9,31	6,21	11,98
Střední vzdělání s maturitní zkouškou	15,00	12,20	11,00	7,79	5,67	7,85
Vyšší odborné vzdělání	13,60	10,60	9,10	6,57	5,52	6,79
Vysokoškolské vzdělání	7,70	5,50	4,80	3,27	2,54	3,05

Zdroj: Langer, 2010, s. 17

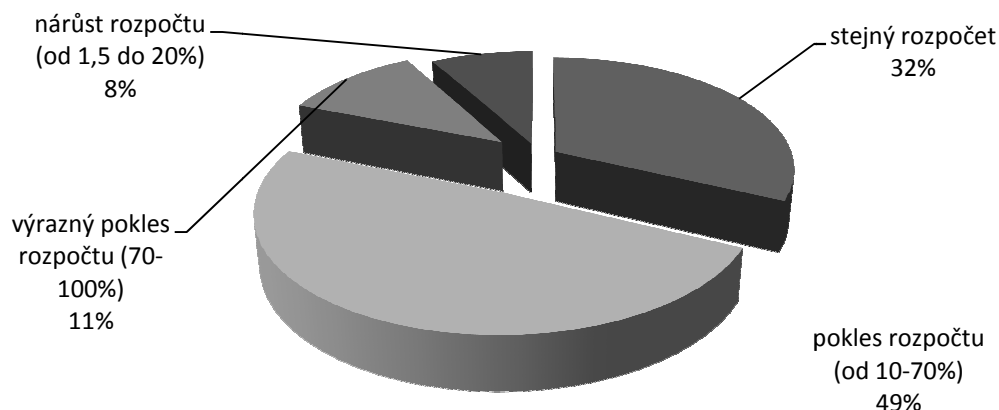
Další profesní vzdělávání

Tento druh vzdělávání jsou veškeré vzdělávací aktivity, profesní a odborné náplně, které slouží k rozvíjení postojů, znalostí a schopností vyžadovaných pro určitou profesi. Odehrává se během aktivního pracovního života po skončení školské přípravy.

Vzdělávací instituce, které se na tomto vzdělávání podílejí, mohou být interní nebo externí. Interní školicí středisko je typické pro velké provozy s velkým počtem zaměstnanců, kde se interní školitel vyplatí. Týká se to především firem, které potřebují, aby školitel znal interní know-how a dokázal ho předat dál. U externí vzdělávací instituce sice firma dosáhne určitých úspor, ale za cenu jisté generalizace informací a omezení témat. Oblíbeným konsensem se v posledních letech stal e-learning, který ve vzdělávacím procesu využívá informační a komunikační technologie.

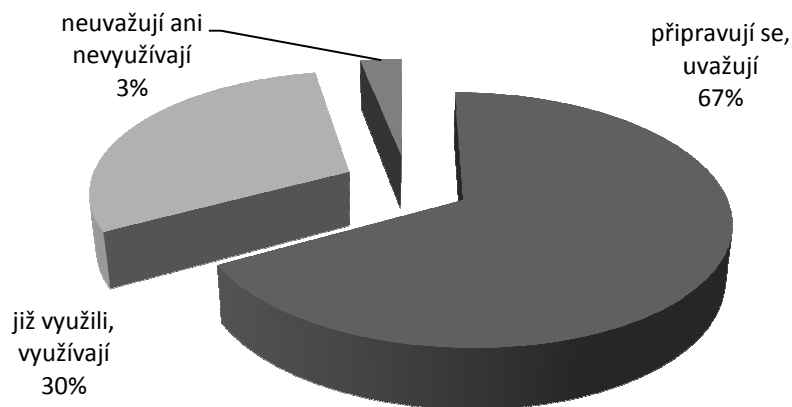
Vliv ekonomické krize na profesní vzdělávání dospělých byl na základě průzkumu společnosti Centrum andragogiky, s.r.o., který proběhl v roce 2009 a dotazoval 56 firem z různých sektorů, následující²:

Graf 1: Jak se změnil Váš rozpočet na vzdělávání v porovnání s minulým rokem? (v %)



Z grafu je patrné, že pokles rozpočtu na vzdělávání uvedlo 60% firem. Pouze u 8% došlo k nárůstu, zbytek firem stagnuje.

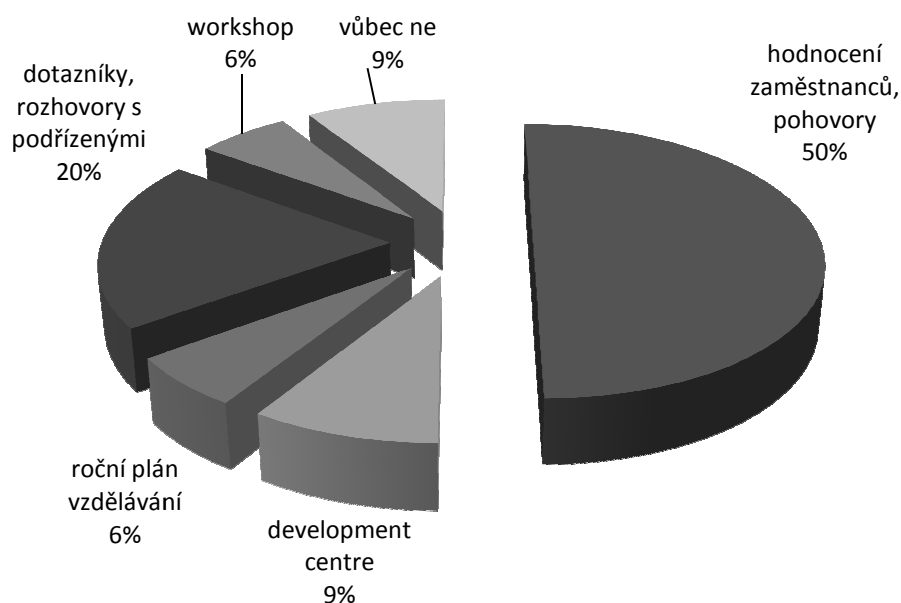
Graf 2: Uvažujete o využití nebo již využíváte zdrojů ESF na vzdělávání? (v %)



Na pomoc finančních zdrojů Evropského sociálního fondu spoléhá drtivá většina firem. Pouze jedna z dotázaných firem uvedla, že o čerpání z fondů zatím neuvažuje.

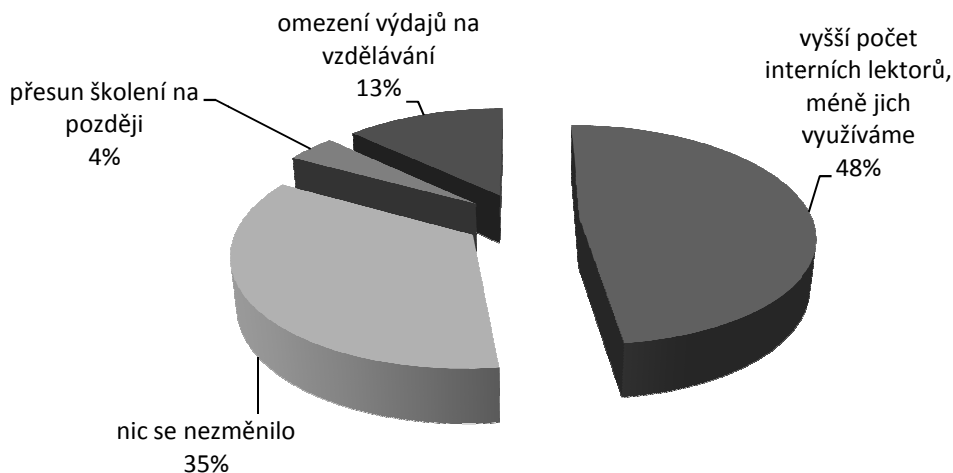
² Langer, 2010, s.52-53.

Graf 3: Provádíte ve Vaší organizaci analýzu vzdělávacích potřeb zaměstnanců? Jak? (v %)



Analýzu vzdělávacích potřeb provádí 85% oslovených firem, u velkých firem můžeme najít propracovaný systém analýzy a hodnocení, u těch menších se to omezuje na rozhovor a dotazník.

Graf 4: V jakých oblastech využíváte interní a externí lektory? Co se díky krizi změnilo? (v %)



V souvislosti s finanční krizí se zjišťovalo, zda se krize projevila ve větším využívání interních lektorů a zkušenějších zaměstnanců. Z průzkumu vyplývá, že tuto metodu volí přibližně třetina firem, u poloviny se systém vzdělávání nezměnil, 17% omezilo výuku externími lektory, nicméně nenavýšilo počet interně využívaných lidí (došlo k omezení vzdělávání).

Občanské a zájmové vzdělávání

Cílem občanského vzdělávání je formování a uplatňování vědomí práv a povinností osob v jejich rolích občanských, politických, společenských a rodiných. Na tomto typu vzdělávání má největší zájem stát a proto i vzdělávací instituce budou především státní. Občanské vzdělávání začíná u mládeže v rámci českého školství. Na život ve veřejném prostoru a orientovat se ve veřejných a politických otázkách bohužel škola dokáže studenty připravit pouze v omezené míře a proto v této úloze pokračuje vláda prostřednictvím státní správy, ministerstev a ozbrojených složek. Občanské vzdělávání si za cíl mohou klást i různá občanská sdružení nebo obecně prospěšné společnosti.

Na rozdíl od občanského vzdělávání bývá zájmové vzdělávání účastníky aktivně vyhledáváno, neboť v sobě zahrnuje mnoho rekreačních, poznávacích a tvůrčích aktivit ve volném čase, prováděných většinou neformálním nebo informálním způsobem a vedoucích k seberealizaci.

Šerák (2009) uvádí některé typické charakteristiky platné pro zájmové vzdělávání: zájem, volný čas, dobrovolnost, svoboda výběru, místní příslušnost, uspokojení potřeb, pestrost obsahu, neutilitárnost (neexistující nebo málo zjevná souvislost mezi aktivitou a profesí), otevřenost, aktivita. Určitě by se ještě daly nalézt některé další společné charakteristiky, tento výčet neznamena, že zájmová aktivita musí všechny splňovat. Jedná se jen o určitou orientační pomůcku k identifikaci zájmové činnosti.

Jednotlivé druhy a příklady zájmového vzdělávání mohou být :

- Kulturní a estetická výchova: lidové školy umění, kurzy kreslení,
- Pohybové a sportovní aktivity: sportovní kluby, kurzy bojového umění, taneční kurzy, jóga, zumba, turistické oddíly,
- Zdravotní výchova: kurzy první pomoci – Červený kříž, bylinkářská poradna, léčitelé,
- Environmentální výchova: ekologické aktivity hnutí Brontosaurus, Skauti, hnutí Duha,
- Vědecko-technické vzdělávání: počítačové kurzy, účetnictví, svářečský kurz,
- Jazykové vzdělávání: obchodní angličtina, německá konverzace,
- Náboženská a duchovní výchova: církevní nedělní škola, semináře, působení sekt.

Vyhláška č. 74/2005 Sb.³, o zájmovém vzdělávání definuje tři typy školských zařízení pro zájmové vzdělávání:

- Středisko volného času
- Školský klub
- Školní družina

Každý typ školského zařízení je dále určen činností, kterou provozuje (příklady zájmového vzdělávání jsou uvedeny výše).

Jsou předpokládány dva názorové proudy, týkající se vzdělávacích institucí provozujících zájmové vzdělávání v období turbulence. První názor předpokládá snížení množství těchto institucí z důvodu nižší kupní síly obyvatelstva a změny priorit. Zde jsou brány v potaz především důvody ekonomické. Druhý názor je opačný a předpokládá naopak zvýšení množství institucí zájmového vzdělávání z důvodu větší poptávky způsobené negativním působením krize a nejistoty na psychiku osob. Zájmovým vzděláváním si tak kompenzují negativní zkušenosti ze zaměstnání nebo podnikání, hlavní motivace je psychologická. Určit, který z názorů je však správný, vyžaduje další výzkum na poli zájmového vzdělávání dospělých.

1.3 Období turbulence

Turbulence a nepředvídatelnost jsou nepopíratelnou realitou současnosti a několika příštích let. Ocítáme se ve skutečně neprobádaných vodách chování trhu. Staré poučky neplatí a nové ještě neexistují. Metafora turbulence je namístě, neboť zde platí jistá analogie s meteorologickým úkazem jako je například hurikán, větrná bouře, tornádo nebo tsunami. I když se jim nedokážeme vyhnout, můžeme se na ně alespoň trochu připravit. Ekonomická turbulence má stejný dopad jako turbulence v přírodě.

Většina lidí předpokládá, že ekonomika funguje na základě vestavěné rovnováhy, která se po vychýlení vrátí zpět. Na tom je založena drtivá většina ekonomických teorií. Zvýší-li se nabídka, prodejci sníží ceny. Tím se zvýší objem prodeje, který pohltí převis nabídky. Při

³ <http://www.msmt.cz/mladez/vyhlaska-c-74-2005-sb-o-zajmovem-vzdelavani>, 28.6.2011

nedostatku nějaké komodity se cena naopak zvýší na úroveň, která uvede nabídku a poptávku do rovnováhy.

Ekonomická turbulence má za následek chaos, nejistotu a riziko, které se stává jediným pravidlem. Je to nový standard přerušovaný výkyvy v podobě ekonomického vzestupu nebo recese. Turbulence v sobě zahrnuje určitou zranitelnost způsobenou nejistotou, ale na druhou stranu poskytuje i nové příležitosti, které musí být využity.

Hlavní rozdíly mezi ekonomikou klasickou (předchozí, "normální") a turbulentní (současné, "chaotické") uvádí tabulka 3.

Tab. 3: Srovnání klasické a turbulentní ekonomiky

	Předchozí ekonomika	Turbulentní ekonomika
Ekonomické cykly	Předvídatelné	Chybějící
Konjunktury/Boomy	Definovatelné (v průměru 7 let)	Nepředvídatelné, proměnlivé
Poklesy/Recese	Definovatelné (v průměru 10 let)	Nepředvídatelné, proměnlivé
Potenciální dopad problémů	Malý	Značný
Celkový přístup k investicím	Expanzivní, široký	Opatrný, úzce zaměřený
Tolerance tržního rizika	Přijímání	Vyhýbání se
Postoje zákazníků	Sebevědomí	Nejistí
Preference zákazníků	Stabilní, vyvíjející se	Opatrné, uchýlení se do bezpečí

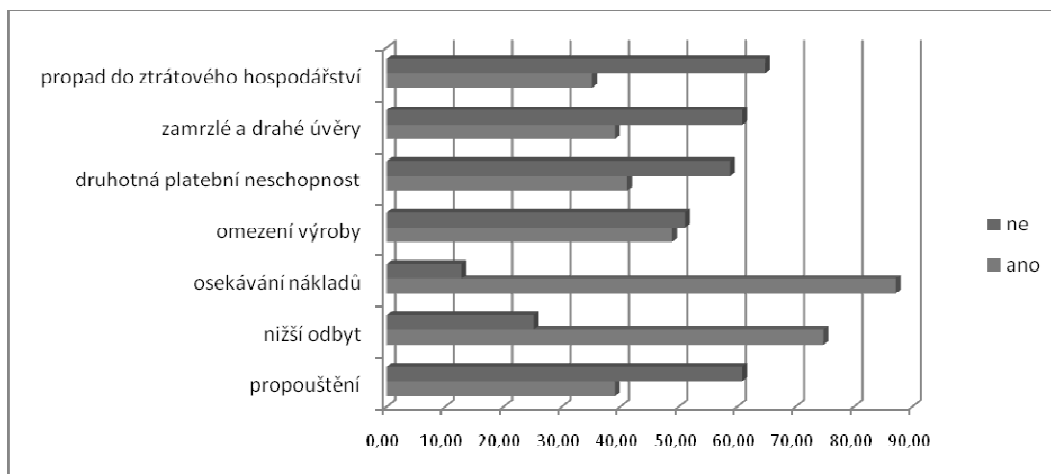
Zdroj: Kotler, 2009, s. 35

2 Vliv turbulence na trh České republiky

Finanční nestabilita a turbulentnost se nedá spolehlivě předpovědět. Finanční krize z let 2008-2009 byla sice ve srovnání s krizemi předchozími spíše epizodní, přesto bude mít ještě dalekosáhlé následky na podobu finančního trhu, soukromého i veřejného sektoru, celé společnosti. Globální následky se týkají těchto oblastí: demografický posuv, vyčerpání přírodních zdrojů (zejména ropy) a krach předluženého sociálního státu, který hrozí většině vyspělých zemí.⁴

Hospodářská komora České republiky v roce 2009 provedla průzkum⁵, kterého se zúčastnilo 2660 firem z různých oborů (41,7% výroba, 58,3% služby). V důsledku ekonomické krize tyto firmy očekávaly a připravovaly se na zkoušku přežití. Nadpoloviční většina firem předpokládala klesající výnosy z tuzemských a exportních prodejů, v důsledku nedostatku finančních zdrojů i nižší rozsah investic. Téměř 70 procent očekávalo nižší obrat než v roce 2008 a více než 62 procent podniků očekávalo, že celkový vývoj jejich firmy bude nepříznivý. Dá se předpokládat, že pesimistická očekávání managementu bude mít velký vliv na strategii firmy v nejbližších letech a tím pádem i na investice do vzdělávání dospělých.

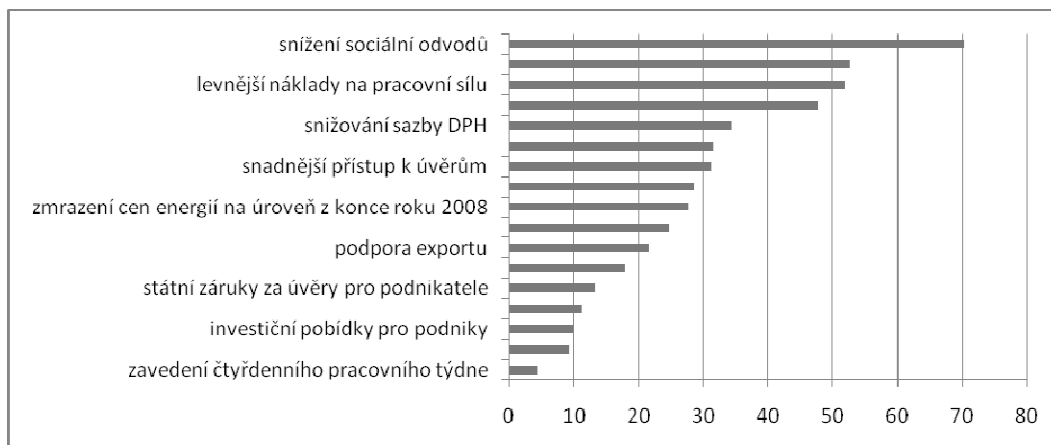
Graf 5: Jak na vás konkrétně dopadla ekonomická krize? (v %)



⁴ Kohout 2009, str. 179

⁵ Ekonom, č.5, 2009, s.30-31.

Graf 6: Jaké řešení krize byste vládě doporučili? (v%)



Čeští podnikatelé byli na konci roku 2010 schopni vidět konec současné krize, jejich podnikatelská aktivita se však příliš nezměnila. Vědci z Vysoké školy ekonomické v Praze, vedeni profesorkou Evou Kislingerovou, provedli na konci roku 2010 průzkum mezi téměř 150 českými firmami, aby zjistili, jak se krize podepsala na fungování firem. Z výsledků je jasné, že zatímco veřejností je krize hodnocena velmi dramaticky, podniky hodnotí roky 2008 až 2010 jako období velkých úspor, propouštění a dalších opatření, avšak nejednalo se o nic dramatického či rizikového. (Výsledky průzkumu jsou uvedeny v příloze A).

Ekonomická krize má však určitá pozitiva. Podporuje zánik nevykonných společností, uvolňuje kapitál z umírajících sektorů do nových odvětví a vyvolává přesun kvalitních vzdělaných zaměstnanců od horších zaměstnavatelů k těm lepším, což se týká i institucí vzdělávání dospělých.

3 Přístupy v řízení vzdělávacích institucí

Vzhledem k rychlým proměnám tržního prostředí je zapotřebí, aby se všechny tržní subjekty dokázaly těmto změnám rychle přizpůsobit. Týká se to nejen změny produktu, ale musí se flexibilně měnit firma sama. To zahrnuje především změnu řízení, obchodní strategie, marketingových metod či personální politiky.

3.1 Management a strategické řízení

Klasické styly řízení mají do jisté míry stále své uplatnění, ale dynamický rozvoj trhu si vyžádal vznik nových funkcí, které každý manažer musí začlenit do svého osobního portfolia vykonávaných činností.

Jednou z nich je například **manažer chaosu**. Zvyšující se globalizační, mediální, telekomunikační a informační úroveň celé společnosti cyklicky vytváří chaotické stavy celého segmentu. To vyžaduje nové způsoby řízení za pomoci prognostiky, neuronových sítí, genetických algoritmů, fuzzy logiky apod.

Strategie vzdělávacích institucí se vlivem ekonomické krize změnila a jejich hlavní součástí se stala společenská poptávka. To znamená, že vzdělávací produkty nesmí být vytvářeny čistě na základě rozhodnutí managementu, ale musí vycházet z potřeb zákazníků. Orientace z „výrobní“ instituce musí plynule přejít na instituci marketingově orientovanou.

Důležitým strategickým aspektem u vzdělávacích institucí jsou lidské zdroje, které mají klíčový vliv na jejich působnost. Neexistuje žádný samoregulační mechanismus, je zapotřebí přistupovat aktivně. Proto se úroveň lidských zdrojů a její zvyšování musí stát nezbytnou a důležitou součástí strategického řízení vzdělávacích institucí.

3.2 Obchodní strategie a nové možnosti odbytu

Téměř každá vzdělávací instituce zažila během ekonomické krize útlum zájmu ze strany zákazníků – studentů, firem, organizací, státu. Neplatí to samozřejmě pouze pro období

ekonomické krize. Je to přirozený důsledek konkurenčního prostředí volného trhu. Existují však určité obchodní možnosti a přístupy, jak tento útlum omezit či dokonce zvrátit.

Změna produktu

Častým řešením je rozšíření použití produktu na širší cílovou skupinu, přizpůsobení menším firmám nebo jiným koncovým zákazníkům. Produktem je v tomto případě nějaká forma vzdělávání, která musí být originální, neotřelá a lákavá. V případě, že je o vzdělávání malý zájem, je zapotřebí uměle vytvořit potřebu. Je také prospěšné sledovat módní trendy a být připraven rychle vytvořit nějaký vzdělávací projekt. Móda prochází rychlými změnami, ale kdo je připraven, dokáže rychle obsadit místo na trhu.

Vzdělávání zdarma

Mnoho vzdělávacích institucí si na svůj provoz musí vydělat prodejem svých produktů. Jak by to však dopadlo, kdyby byly některé produkty nabízeny zdarma? Podobná obchodní metoda je často využívána u výuky jazyků nebo sportovně zájmové činnosti. Frekventant kurzu může první hodiny navštěvovat zdarma nebo s výraznou slevou a po uplynutí doby se může rozhodnout, zda bude pokračovat dál a stane se platícím zákazníkem anebo studium ukončí. Vzdělávání zdarma může být uplatněno v rámci propagační akce nového produktu nebo promotion akce pro zviditelnění společnosti.

Průzkum konkurence a následná inovace

Je důležité udržovat před konkurencí náskok a proto je potřeba vždy nabídnout nějakou novinku a dobře o ní informovat své zákazníky. Jednou z aktuálních metod průzkumu konkurence je tzv. mystery shopping. V případě vzdělávání by se to odehrávalo následovně: zástupce vzdělávací instituce jde navštívit konkurenční společnost a vydává se za zástupce firmy, která má zájem o vytvoření vzdělávacích kurzů na klíč. Projekt se nastíní, dohodne se cena a když má dojít k podpisu smlouvy, zástupce vycouvá a po návratu se smlouva prostuduje a vytvoří se podobný projekt, o něco výhodnější. Mystery shopping se provádí zpravidla u několika největších konkurentů.

Spolupráce s konkurencí

Spolupracovat s konkurencí znamená spojovat se do skupin firem podnikajících ve stejném oboru. Díky tomu je možné se dostat k velkým zakázkám, které by jinak nebylo možné získat. Přináší to výhodu jak v případě výběrových řízení, tak při vyjednávání množstevních slev nebo expanzi na zahraniční trhy. V České republice jsou podobných skupin desítky.

Trh zakázek

Poptávka a nabídka podnikatelů se střetává i na tzv. B2B (business to business) tržištích. Firmy zadávají nabídku produktů a služeb a přicházejí jim poptávky z oboru, takže je to pro ně i druh reklamy.

Je s tím spojené i riziko průmyslové špionáže, neboť se často za poptávající vydávají konkurenti, aby získali citlivé informace o cenách a know-how. Za členství v internetových tržištích se také platí vysoké poplatky pohybující se od několika tisíc po několik desítek. Například tržiště ABC Českého hospodářství (www.abc.cz) vybírá poplatek od 22 tisíc ročně. Mezi další patří Kompass (www.kompass.cz) nebo Evropská databanka (www.edb.cz).

Veřejné soutěže

Veřejné zakázky se dají najít především na adrese www.centralniadresa.cz, kde je k nalezení přehled všech veřejných zakázek vypsanych v Česku, na adrese www.ted.europa.eu se pak dá nalézt přehled veřejných soutěží v celé Evropské unii. V databázi je možné vyhledávat aktuální výběrová řízení podle různých kritérií, včetně oborů, data zveřejnění nabídky nebo regionu.

Zahraniční trh

Firmy, které zažívají pokles poptávky na domácím trhu, se snaží vyrovnat klesající příjmy expanzí do zahraničí. Toto však není rychlé řešení, proniknout na cizí trh trvá roky, překážkou jsou také legislativní, jazykové a kulturní rozdíly.

Pomoc přichází v podobě státní agentury CzechTrade, která pomáhá firmám hledat zakázky v zahraničí. Může zprostředkovat účast na veletrhu v zahraničí, propagovat je v informačních materiálech, konzultovat podnikatelské záměry. Také může vypracovat průzkum trhu, na základě kterého se dá zjistit, zda bude o daný produkt nebo službu zájem nebo firmu kontaktuje s vhodnými partnery v zahraničí. CzechTrade má 33 kanceláří po celém světě. Pořádá semináře o možném uplatnění v jednotlivých zemích.

Individuální vzdělávání

Zajímavým současným fenoménem je individuální vzdělávání, nejčastěji ve formě doučování. O doučování je v Česku velký zájem. Pro studenty je to výhodné, neboť nikam nemusí jezdit a učitel se věnuje pouze jemu. Pro učitele je to zase příležitost ke snadnému přivýdělku, nehledě na to, že individuální studenti jsou lépe motivováni ke studiu, neboť na něm finančně participují.

Nejvíce zájemců o doučování je na jaře a na podzim. Nabídka i poptávka doučování má v Česku svou internetovou centrálu. Je to server www.doucovani.cz. Pro zájemce to funguje velice jednoduše. Na serveru popíše svůj požadavek a pracovníci serveru se snaží najít nejlepšího lektora. Poptávající za službu nic neplatí. Server vybírá poplatek od lektorů ve výši 10% z ceny výuky. Ta se pohybuje kolem 120-200 korun za hodinu podle náročnosti látky a věku studenta. Kromě klasických školních předmětů je k dispozici i celá škála zájmového vzdělávání, např. hra na klavír, vaření, kreativní fotografování.

Internetový prodej

Téměř každá vzdělávací instituce si uvědomila nutnost zviditelnění se na trhu. U některých tato aktivita skončila pouhou pasivní prezentací s uvedením kontaktu. Ale řada institucí již umožňuje na svých webových stránkách prodej pomocí interaktivního formuláře, kde si návštěvník může zvolit daný produkt a objednat jej. To se však týká především návštěvníků stránek té dané instituce, což má určitý omezující dopad. Ke zvýšení návštěvnosti slouží nové marketingové aktivity, jako je například CEO optimalizace. V poslední době se rozmohla nabídka slev na určité služby nebo produkty, které aktivně zasílají aktuální nabídky (mezi největší patří: www.nebeslev.cz, www.vykupto.cz, www.slevomat.cz). Nakolik však tento způsob prodeje zapadá do celkové koncepce vzdělávací instituce je na zvážení.

Spolupráce vzdělávacích institucí a firem

Mnoho českých firem si stěžuje, že české školství nedokáže připravit a vychovat potřebné odborníky přímo do praxe. Jenže skutečností také je, že jen málokterá firma spolupracuje se školou na vzdělávání svého potenciálního zaměstnance. Požadavkem na trhu práce jsou totiž nejen odborné znalosti, ale také povědomí o ekonomice, týmové spolupráci, komunikačních a prezentačních dovednostech, angličtina a mnoho jiných.

Má-li jakákoliv vzdělávací instituce připravit a vychovat odborníka pro praxi, musí se na tom podílet i odborníci přímo z praxe. Student tak může poznat i svého potenciálního zaměstnavatele, a naopak firma si může svého potenciálního zaměstnance vybrat již během studia. Petr Matějů, jeden z hlavních autorů Bílé knihy, která se má stát podkladem pro vysokoškolskou reformu, takový přístup podporuje a dokonce navrhuje i obsazování akademických postů odborníky z praxe a zamezení tak stále rostoucí tendenci „létajících profesorů“, kteří mají úvazky na více školách.

Existují však i obavy ze zapojení firem, jako například strach z příliš velké závislosti na cizích firmách, netransparentního financování či zneužívání vzdělávací instituce pro potřeby firmy. Dalšími příčinami nefunkčnosti jsou předsudky a vzájemná neznalost obou stran, systém financování a řízení vzdělávacích institucí.

Jedním z příkladů zapojení firem do vzdělávání je společnost Wera Werk z Bystřice pod Pernštejnem, která už dlouho shání kvalifikované seřizovače strojů a vstřikovacích lisů a obráběče kovů. Podobně je na tom i společnost Automotive Lighting z Jihlavy, která hledá odborníky na tvarování plastů. V případě, že je v republice jen několik fakult zabývajících se požadovanou oblastí, není divu, že je po absolventech velká poptávka. Zástupci obou firem však přiznávají, že se spolupráce se školou vyplatí až v horizontu několika let.

Formu spolupráce v podobě vedení diplomových prací zvolila ČSOB. Může tak poznat předem svého potenciálního zaměstnance, vidět jeho styl práce a on může vidět činnost banky.

Jinou možností spolupráce jsou tzv. trainee programy, které umožní nalézt vhodné uplatnění pro nevyhraněné mladé lidi na začátku kariéry, u kterých není jisté, na co se budou hodit nejlépe. Trainee programy trvají většinou zhruba rok, během něhož se absolvent

seznámí s prostředím firmy, pomáhá s jednoduššími úkoly na konkrétním oddělení a může dostávat i samostatné úkoly.

Spolupráce mezi školami je důležitá také při aktivním talent managementu ve firmách. Firmy začínají čím dál ve větší míře s vyhledáváním talentů již ve školách, kde studentům posledních ročníků nabízejí stáže ve firmě, nabízejí témata k bakalářským a diplomovým pracím, účastní se studentských veletrhů pracovních činností, umožňují exkurzi budoucího pracoviště a nabízejí prázdninové brigády.

Transfer poznatků do soukromého sektoru

Vzdělávací instituce, zejména univerzity, jsou v dnešní době pod soustavným tlakem soukromého sektoru, vlády i veřejnosti, aby přispívaly k rozvoji ekonomiky tím, že budou více zužitkovávat své výsledky výzkumu a vývoje.

Přispívá k tomu i Lisabonská strategie Evropské unie, která hovoří o tzv. třetí misi ve smyslu zvýšení konkurenceschopnosti evropských ekonomik. První dvě funkce vzdělávacích institucí, tzn. vědecký výzkum a výuka, doplnila funkce třetí: uplatnění výsledků bádání, výzkumu a vývoje co nejpřímější cestou v praxi. Většinou se jedná o nové poznatky a technické objevy, výsledkem takového uplatnění je inovativní proces v praxi. Tyhle inovace vedou ke zvýšení produktivity práce a tedy znamenají i finanční přínos vzdělávacím institucím.

Transfer poznatků z akademického prostředí do komerční sféry není ničím novým, naopak má dlouhou a bohatou historii. Nová je pouze forma, jakou k tomuto transferu dochází.

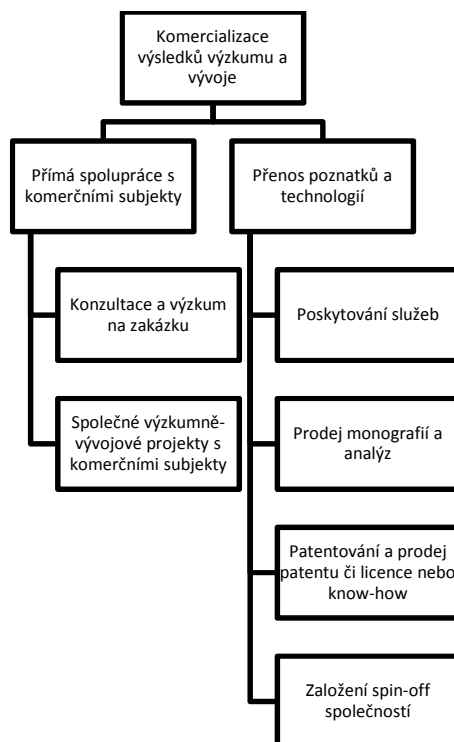
Typickými způsoby transferu jsou⁶:

- společný výzkum a vývoj akademických a komerčních partnerů
- patentování a následný prodej patentu nebo licence
- založení spin-off společnosti
- přímá komercializace akademickým pracovištěm.

⁶ Štěch, Dvořák, 2008, s. 19-20

Pro lepší názornost je uvedeno schéma různých variant a cest komercializace výsledků výzkumu a vývoje:

Graf 7: Obecné schéma komercializace výsledků výzkumu a vývoje



Zdroj: Štěch, Dvořák, 2008, s. 34

Příkladem z praxe budiž Centrum pro přenos poznatků a technologií Univerzity Karlovy (zkráceně CPPT UK). CPPT UK vzniklo 25. května 2007 rozhodnutím Akademického senátu UK a následným schválením Správní radou UK. Právní platnosti CPPT UK nabylo dnem registrace Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR dne 6. června 2007 s účinností od 1. července 2007.

Funkcí má CPPT UK hned několik:

- poradce pro komercializaci
- metodologické centrum
- centrum vzdělávání
- budování kontaktů a podněcování spolupráce
- další rozvoj inovačních aktivit.

V rámci první etapy CPPT UK provedla „Analýzu nabídky komerčně využitelných poznatků a technologií získaných a vyvinutých na pracovištích Univerzity Karlovy v Praze“. Pomocí této analýzy byly vybrány 3772 položek, z kterých bylo vyfiltrováno 138 potenciálních námětů na komercializaci. Zúžený výběr pak obsahoval 36 nadějných kandidátů, z kterých se do finální fáze dostalo pouze 11 plus dodatečné 3 projekty.

Tab. 2: Finalizovaný seznam kandidátů doporučených pro komerční využití

Aplikace	Fakulta	Kategorie
Naftový průzkum	MFF	Společný projekt
Hodnocení fyzického stavu	FTVS	Služba
Hodnocení obezity	FTVS	Služba
Společná laboratoř FaF a Herbacos	FaF	Spin-off
Betulininy	PřF	Spin-off
Viskoelastometr	FaF	Nezařazeno
Hodnocení uchazečů a pracovníků	FF	Služba
Modifikace oxymetru	3.LF	Patent
Pseudoceramidy	FaF	Patent
Dentální kříž	1.LF	Patent
Gen mukopolysacharidózy	1.LF	Patent
Fotodezinfikující nanotkaniny	PřF	Patent
Clever Technologies	1.LF, FBMI ČVUT	Společný projekt
Nová generace zesilovačů biopotenciálů	LF HK	Společný projekt

Zdroj: Štěch, Dvořák, 2008, s. 52

Centrum však bohužel nedokáže vyřešit všechny problémy, mezi které patří zejména:

- vědecká motivace (transfer nemá vliv na kariérní postup vědce)
- finanční motivace (malá podpora ze strany UK)
- přebujelá byrokracie (chybí proaktivní řízení výzkumu a inovací)

Virtuální svět - Second life

Second life je trojrozměrný virtuální svět, který byl vyvinut společností Linden Lab v roce 2002. Od oficiálního startu v roce 2003 je součástí tohoto virtuálního světa přes 17 miliónů členů (červenec 2010), kteří denně utratí více než 30 mil. Kč. V současné době je pravděpodobně nejdokonalejší a nejúspěšnější simulací virtuálního světa.⁷

⁷ Štědroň a kol., 2009, s. 35

Co je nejdůležitější, je obrovský potenciál Second Life z hlediska vzdělávání. Second Life má velmi zajímavou a hojně využívanou možnost práce s multimédií. Není problém vytvořit virtuální kino a streamovat nějaké video, pořádat koncert nebo divadelní představení. Což znamená, že není ani problém vytvořit virtuální posluchárnu a streamovat nějakou přednášku ať už ze záznamu nebo přenášenou v reálném světě. Výukové materiály je možné posílat rovnou na email.

Second Life je celosvětový fenomén, ale existuje tam i výlučně české prostředí. Je jím virtuální město Bohemia, kde má již dnes své virtuální sídlo mnoho velkých firem, které se podílejí na chodu města. Nechybí ani vzdělávací instituce⁸ zastoupené Filozofickou fakultou Univerzity Palackého v Olomouci. Je to první univerzita v České republice, která využívá Second Life ve vzdělávacím procesu. V Bohemii má svou budovu, která je uzpůsobena k profesionální výuce, týmové spolupráci a k organizaci odborných konferencí. (Ukázky ze virtuálního světa Second life jsou uvedeny v příloze B).

Výuka po internetu

První školou, která si vyzkoušela výuku po internetu, je Střední průmyslová škola v České Lípě. Autorem on-line vyučování je společnost EDU Vision, která přišla s projektem Domácí digitální škola. V případě zájmu může být tento systém zaveden i na ostatních školách.

Student, který se účastní výuky doma před počítačem, vidí na monitoru tři okna. V jednom je on-line výuka ve třídě, která je snímána pomocí webové kamery umístěné v rohu třídy. Ve druhém okně je powerpointová prezentace, kterou připravil vyučující. Ve třetím okně probíhá komunikace s vyučujícím. Student může vyučujícímu poslat email, chatovat, napsat písemnou práci a diktát zároveň se spolužáky. Systém je navržen především jako možnost účastnit se výuky i v případě nemoci nebo absence z jiných důvodů, kdy student zůstává doma a nemůže být fyzicky přítomen.

Je asi zbytečné předbíhat událostem a uvádět tento druh výuky za vzdělávání budoucnosti. Součástí vzdělávání je i sociální interakce, která však v tomto způsobu vzdělávání trochu chybí, respektive existuje komunikační kanál s vyučujícím, ale chybí

⁸ <http://www.secondlife.cz/partneri-mesta-bohemia>

interakce v rámci třídy. Proto by měla být používána pouze jako možnost, kdy další okolnosti převáží, například v případě uhelných prázdnin, sněhových kalamit, epidemií nakažlivých chorob, dopravních či jiných problémů.

Dobrym řešením může být tento systém výuky v případě vzdělávání dospělých, například při profesním vzdělávání nebo zájmovém. U dospělých již sociální interakce nehraje takovou roli jako u dětí. Jejich socializace je již úplná a proto systém on-line vzdělávání pro dospělé má mnoho výhod. Musí se však jednat o vzdělávání, které se týká pouze činností, u kterých není zapotřebí kontrola manuální zručnosti.

Největší překážkou pro zavedení online systému vzdělávání není technická vybavenost studentů či jejich znalosti a schopnosti pracovat s počítačem, ale paradoxně sami vyučující, kteří se nové technologie bojí a nechtějí se učit nové věci⁹.

3.3 Marketing vzdělávacích institucí

Marketing aplikovaný vzdělávacími institucemi v rámci promyšleného strategického řízení má v České republice spíše marginální charakter. Omezuje se především na prezentace na internetu či veletrzích, letáky a katalogy, případně direct marketing pomocí vlastní databáze zákazníků.

3.3.1 Marketing na internetu

Internet je dynamicky se rozvíjející fenomén, který přinesl řadu nových přístupů i v marketingu. Jeho obrovskou výhodou je vysoká míra interaktivity uživatelů a jejich zapojení do marketingového procesu. Zahrnuje mnoho důležitých nástrojů:

SEO (Search Engine Optimization)

Optimalizace pro vyhledávače, která zajistí, aby se webová prezentace zobrazila na předním místě vyhledávání na relevantní klíčová slova a fráze.

⁹ Hospodářské noviny, 10.11.2008, s.3

Použijme například nejrozšířenější český portál seznam.cz, kde do kolonky vyhledávání zadáme slovo „vzdělávání“. Prvních deset míst obsadí tyto odkazy (17.7.2010):

1. Národní ústav odborného vzdělávání
2. Ministerstvo školství
3. Národní institut pro další vzdělávání
4. Strukturální fondy EU – OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost
5. Asociace institucí vzdělávání dospělých
6. Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně
7. Chaloupky o.p.s. – školská zařízení pro zájmové a další vzd.
8. Finanční vzdělávání – portál
9. Asociace pro domácí vzdělávání
10. Institut inovace vzdělávání – VŠB Ostrava

Náročnost SEO a tím i její cena záleží na tom, jak hojně je slovo zastoupeno u konkurence. Vytvoří-li nějaká vzdělávací instituce nějaký nový specifický vzdělávací program, může jeho název použít jako klíčové slovo a tím dosáhnout prvního místa vyhledávání s minimálními náklady. SEO nevyhledává vždy podle klíčových slov. Správné SEO zajistí, aby relevantní zákazníci přes vyhledávač stránky našli. Proto je zapotřebí neustále optimalizovat pomocí analýz, vyhodnocování a následnými opravami, vyhledávat slabá místa a nežádoucí efekty.

SEM (Search Engine Marketing)

Vyhledávací marketing zahrnuje nákupy placených zvýrazněných pozic nad výsledky vyhledávání a dalších relevantních místech, nákupy PPC reklam, registrace v placených katalogích nebo zvýhodnění základních zápisů. Na rozdíl od SEO je efekt okamžitý.

Mezi hlavní poskytovatele SEM na našem trhu je seznam.cz a google.com. Poplatky za SEM jsou účtovány podle počtu zobrazení (CPM) nebo podle zrealizovaných prokliků (PPC)¹⁰.

¹⁰ Štědroň a kol., 2009

PPC reklamy (Pay per Click)

Reklamy na Internetu, kde zadavatel platí pouze za přivedenou návštěvu, nikoli za zobrazení reklamy. Využití PPC je vhodné zejména pro rychlé a přesně zaměřené reklamní sdělení, nemusí obsahovat klíčová slova, takže lépe zasáhne uživatele a potenciální klienty. Mezi nejpoužívanější PPC systémy patří Google AdWords, Sklik (někdy uváděno sKlik), eTarget, adFox, TakeIt a mnoho dalších. Každý z nich disponuje sítí webových portálů, kde se reklama zobrazuje. Tento druh reklamy prochází neustálým vývojem. Některé systémy dokážou zacílit reklamu podle preferencí uživatelského profilu.

Například výše zmíněný Sklik je provozován portálem seznam.cz. Cena za kliknutí začíná na 20 haléřích bez DPH. Inzeráty Skliku se kromě zobrazování na stránkách seznam.cz zobrazují i na stránkách zbozi.cz, firmy.cz, obrazky.cz, sbazar.cz a dalších. Sklik nabízí i reklamu na stránkách českých webových deníků jako jsou například novinky.cz, sport.cz, super.cz, prozeny.cz, blog.cz a sweb.cz. Jejich seznam se neustále rozšiřuje.

Použijeme-li opět seznam.cz, kde do kolonky vyhledávání zadáme slovo „vzdělávání“ (ke dni 17.7.2010), tak kromě stránek, které obsahují toto klíčové slovo (viz kap. 4.2.1) dostaneme placené odkazy. Ve zvýrazněném horním řádku najdeme placené Sklik reklamní odkazy společnosti Mek-in (www.Mek-in.cz) a Topvision (www.topvision.cz). Pravý rámec vyhledávače obsahuje reklamní Sklik odkazy na tyto společnosti:

1. Bankovní institut Vysoká škola
2. Agentura teambuilding
3. Portál ABC – poptávky
4. Vzdělávací agentura Vox
5. Metropolitní univerzita Praha
6. Accon – poradenství a vzdělávání
7. Počítačová škola Gopas
8. Edu Agency – vzdělávací společnost

Když zobrazené výsledky porovnáme s technologií SEO, zjistíme, jaký rozdíl může mít použití vyhledávání klíčových slov a placená PPC reklama. V případě, že by výše uvedené

společnosti spoléhaly pouze na optimalizaci vyhledávání, měly by malou šanci dostat se na první stránku vyhledávače.

Affiliate Marketing

Někdy nazývaný „Partnerský program“. Je to způsob, jak získávat např. zakázky, objednávky, prodej za nějakou poměrnou nebo fixní odměnu. Tento nástroj je v současnosti velmi oblíbený. Možností affiliate komunikace je značné množství a je možné jej realizovat podle potřeb všech. V majoritním affiliate modelu existuje jeden subjekt jako dodavatel a větší množství partnerských subjektů, které získávají zákazníky. Za přivedené zákazníky dostávají provizi. Největšími českými provozovateli affiliate programů jsou Invia (invia.cz) a Vivantis, a.s. (provizni-system.cz).

Podstatou affiliate programu je něco jako virtuální frančíza. Znamená to, že je vytvořena určitá distribuční smlouva, jejímž prostřednictvím jsou výrobky nebo služby určitého výrobce distribuovány na úrovni maloobchodu pod stejnou ochrannou známkou a stejnou firmou, ale nezávislymi podnikateli. Tak může výrobce proniknout na nové trhy pomocí místních podnikatelů.

Microsite Marketing

Je realizován jako samostatná jednoduchá stránka na vlastní doméně prezentující službu nebo produkt, případně marketingovou akci. Někdy je uváděn pod názvem minisite nebo weblet. Mikrostránky mohou být součástí větší virální marketigové akce, mohou obsahovat interaktivní animace. Jejich hlavní výhodou jsou relativně nízké náklady na pořízení, rychlé vytvoření, jednoduchost a přehlednost sdělení, flexibilita obsahu, jednoduchá navigace, velké možnosti propojení se sociálními sítěmi pomocí satelitních webů.

Microsite obvykle funguje jako doplněk hlavní webové prezentace, má však vlastní URL adresu nebo doménu. Mezi úspěšné příklady použití microsite patří bojkot.cz, predrazene-myto.cz a budemebezprace.cz. Nejednalo se komerční stránky, ale o stránky, které reagovaly na současné dění ve společnosti.

V rámci diplomové práce bohužel nebyl nalezen žádný příklad microsite související se vzděláváním, což svědčí o jisté mezeře na našem trhu. Nejblíže se svým zaměřením blížila společnost Synergie (www.synergie-recruitment.cz), která se zabývá vyhledáváním a nábořem zaměstnanců.

Social networks – sociální sítě

Až čtyřicet procent českých podniků získává nové zákazníky pomocí sociálních sítí. V celosvětovém měřítku 27% společností vyčlenilo část svého rozpočtu na marketing na činnosti související s rozvojem a podporou sociálních sítí. Mezi nejoblíbenější využití sociálních sítí patří udržování obchodních kontaktů (58%), členství ve speciálních zájmových skupinách (54%). Naopak 34% podniků potenciálu sociálních sítí nevěří. V České republice vyčlenilo prostředky na budování sociálních sítí pouze 15%.

K nejoblíbenějším sociálním sítím patří Facebook, který podpořil rozmach sociálních sítí nebo například LinkedIn, což je síť bývalých kolegů. Největším potenciál v sobě sociálně sítě mají z hlediska virálního marketingu a WoM. Mezi další sociální sítě patří Twitter, YouTube, Flickr nebo nově také Netlog.

Za vzdělávací instituce, které již na Facebooku figurují, jmenujme Karlovu Univerzitu v Praze¹¹, na jejímž profilu je již zaregistrováno 891 lidí (červenec 2010). Dalším příkladem je třeba britská jazyková škola Wattsenglish, která má bohaté zkušenosti s komunikací prostřednictvím Facebooku. Umožňuje rychlou a efektivní komunikaci nejen mezi zaměstnanci, lektory a studenty, ale rodinnými příslušníky studentů a dalšími příznivci a pomocí komentářů a diskuzí poskytuje i rychlou zpětnou vazbu.¹²

Vynaložené prostředky jsou ve srovnání s klasickou reklamou na internetu mnohem nižší. Investice se pohybuje řádově v desítkách tisíc korun. Náročnější je ovšem zjistit efekt vynaložených investic. Nestačí mít na nějaké sociální síti svůj profil, základem je do sítě proniknout, provázat to s nějakou aktivitou, zaměřit se na určitou skupinu uživatelů.

¹¹ <http://www.facebook.com/#!/pages/Charles-University-in-Prague/104075159629516>, 17.7.2010

¹² HR Management, červenec-srpen 2010, str. 7

Elektronická pošta / Directmailing

Dá se přes přehánění říct, že emailovou adresu má dnes každý člověk, který má přístup na internet. Vlastnictví emailové adresy je dnes považováno za samozřejmost. Využívání emailu má obrovský potenciál v podobě bezplatného komunikačního kanálu. Lze zasílat informace o nových produktech, různých upgradech, řešit zákaznický servis apod. V marketingu tuto formu komunikace nazýváme directmailing.

Email v sobě zahrnuje také určitá omezení. Nelze zasílat nevyžádanou poštu (spam), tzn. že zákazník musí se zasláním emailu souhlasit a v případě určité periodicity zasílání musí mít zákazník možnost toto zasílání ukončit. Další nevýhodou je náročnost budování klientské databáze. Každý zákazník musí být přesně vybrán a musí být vytvořen jeho profil. Tím se dá oslovit úzká skupina potenciálních zákazníků vybraných podle určitého kritéria.

Newslettering

Newslettering je podobná directmailingu, ale pouze svou formou. Princip newsletteringu je elektronická obdoba slevových letáků a katalogů v poštovních schránkách. Jedná se o masové zasílání stejného emailu velkému množství příjemců. Rizikem je, že mnoho poštovních klientů tyto emaily filtruje jako nevyžádanou poštu a do hlavní poštovní schránky se takový email vůbec nedostane. Možnost odmítnutí zasílání takových emailů má zákazník danou ze zákona.

Advergaming

„Škola hrou“, řekl Jan Amos Komenský. U advergamingu bychom mohli říct „Propagace hrou“. Tato forma internetového marketingu je u zákazníků velmi oblíbená, neboť reklamní sdělení je zde distribuováno pomocí zábavné hry.

3.3.2 Jiné marketingové nástroje

Mnoho subjektů na trhu si dnes začíná uvědomovat, že klasické marketingové nástroje již dnes tak zcela nefungují. Klasickou reklamou jsou již spotřebitelé přesyceni a stali se vůči ní odolní. Nový přístup, které hledá nové možnosti řešení, se nazývá Brand Innovation a

zahrnuje v sobě nástroje jako WOM, Community Marketing, Social Networking apod. Někdy jsou tyto metody označovány zkratkou GIVC (Gross Information Value Contant – obsah velmi informační hodnoty).

WOM marketing

WOM¹³ (Word of Mouth) je jeden z nejrychleji se rozvíjejících marketingových nástrojů poslední doby. Word of Mouth jednoduše řečeno znamená „o čem se mluví“. Je to způsob neformálního předávání informací z osoby na osobu. WOM zahrnuje virální marketing, buzz marketing, blogy, komunity, věrnostní programy a další techniky, které podporují diskuze o konkrétní značce, firmě nebo produktech.

Virální marketing

Virální marketing¹⁴ (odvozenina názvu pro šíření biologických či elektronických virů pandemií) je marketingová technika, která pro šíření komerčního sdělení využívá sociálních sítí. Je to plánovaná aktivita, která svojí povahou motivuje příjemce k roli šířitele. Principy virálního marketingu umožňují oslovit velké množství potenciálních spotřebitelů za relativně nízkých mediálních nákladů. To je však vykoupeno nejen vysokými nároky na realizaci s poměrně nejistým výsledkem, ale i nutností komplexní změny nahlížení na proces komunikace.

Pouze ve velmi malém procentu případů může virální marketing fungovat jako samostatný nástroj. Nejúčinnější je v kombinaci s dalšími nástroji komunikačního mixu, se kterými se může vhodně doplňovat, dále je rozvíjet a podporovat.

Buzzmarketing

Buzzmarketing¹⁵ (z anglického slova buzz = způsobit rozruch) je souhrnný název pro šest základních způsobů, jak přimět zdarma lidi, aby sami a spontánně mluvili o výrobku nebo službě.

¹³ <http://www.symbio.cz/clanky/ovladnete-word-of-mouth-marketing.html>, 17.10.2010

¹⁴ http://cs.wikipedia.org/wiki/Vir%C3%A1ln%C3%AD_marketing, 17.7.2010

¹⁵ <http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=17>, 17.7.2010

Beznákladovost, vysoká rychlost šíření informací geometrickou řadou až pandemickým způsobem bez nutnosti do systému zapojit reklamní, PR či informační agentury, jsou konkurenční výhody, kvůli kterým je buzzmarketing využíván mnohými progresivními firmami.

Branded entertainment

Nový druh televizní reklamy, kde vystupují známé osobnosti a které nepropagují přímo produkt, ale ve svém příběhu ho používají.

Lead Generation

Internetový způsob získávání kontaktů na potenciální klienty, kteří projeví skutečný a prokazatelný zájem pořídit si určitý produkt nebo službu. Tento marketingový nástroj využívá toho, že spotřebitelé začínají být vůči přímým marketingovým sdělením odolní a nabízí se tak zcela opačné řešení, kdy správně motivovaný klient přichází sám. (push vs. pull přístup)

Úkolem dodavatelů leadů (většinou vyplněný kontaktní dotazník) je zajistit kvalitu těchto kontaktů, ideálně ověřit pravost kontaktů. Ve většině případů platí odběratel leadů za každý předaný lead a lead obdrží pouze jeden partner. Takto vynaložené náklady jsou jednoduše měřitelné.

3.4 Finanční řízení

3.4.1 Snižování nákladů

Udržování nízkých nákladů je jednou z možností dosažení kladného hospodářského výsledku. Společnost Expense Reduction Analysts, největší světový odborník na snižování nákladů, tvrdí, že lze dosáhnout 20% úspory díky omezení provozních nákladů, které se přímo nepodílejí na podnikání. Uvádějí 10 zaručených tipů¹⁶:

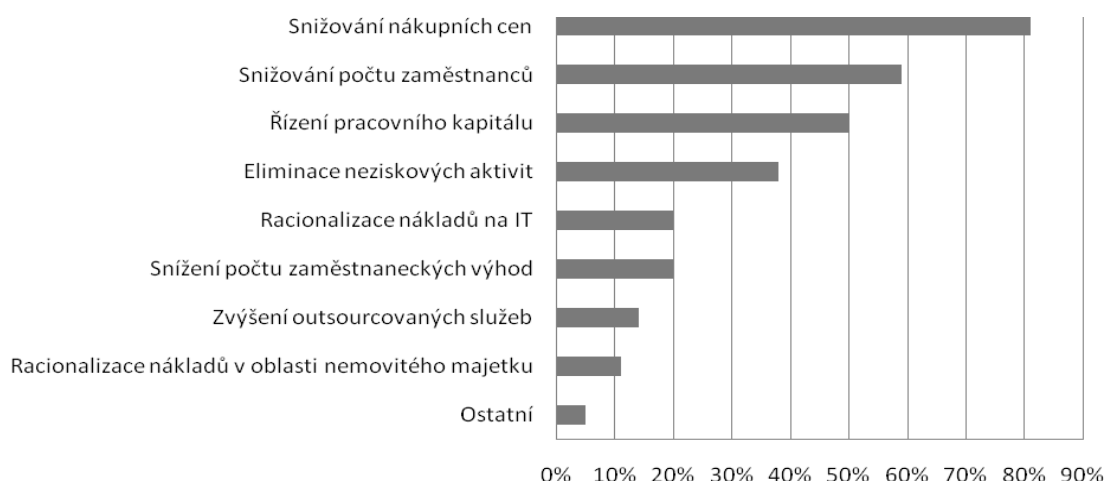
1. Vytvoření kultury „Uvědomující si náklady“
2. Osobní příklad managementu

¹⁶ www.managementtoday.co.uk v měsíčníku Zisk, č. 2/2010, str. 19-20

3. Neustálý zájem o úspory na nákladech
4. Detailní rozbor nákladů
5. Sledování současné situace na trhu
6. Nakupovat pouze to nejnutnější
7. Uvědomit dodavatele o svých zjištěních z průzkumu trhu
8. Stanovení výkonu dodavatele
9. Udržovat dobré vztahy s dodavatelem
10. Dlouhodobý manažerský program nákladů

Průzkum, uveřejněný v časopise Finanční management, ukazuje, které metody patří pro snižování nákladů na našem trhu mezi nejosvědčenější:

Graf 8: Iniciativy ve snižování nákladů, které se nejvíce osvědčily



Zdroj: Finanční management, 6/2010, s. 27

Snižování nákladů by mělo být především dosaženo zvýšením efektivity a lepším řízením. Úspor, kterých je dosaženo pouze na základě velkých škrtů se v dlouhodobém měřítku může projevit negativně.

3.4.2 Daňová optimalizace

Uplatňování výdajů vynaložených zaměstnavatelem na vzdělávání jeho zaměstnanců do výdajů na dosažení, zajištění a udržení příjmů se v posledních letech několikrát změnilo. Novelou zákona o dani z příjmu č. 216/2009 Sb. je v §24 odst.2 písm. j) bod 3 stanoveno, že daňovým výdajem zaměstnavatele jsou výdaje vynaložené na provoz vlastních vzdělávacích

zařízení nebo výdaje (náklady) spojené s odborným rozvojem zaměstnanců podle jiného právního předpisu a rekvalifikací zaměstnanců podle jiného právního předpisu upravujícího zaměstnanost, pokud souvisejí s předmětem činnosti zaměstnavatele.

Novinkou v zákoně je daňové uplatnění výdajů na odborný rozvoj zaměstnanců, tzn. i výdaje vynaložené zaměstnavatelem na zvyšování kvalifikace zaměstnance, které není považováno zaměstnavatelem za výkon práce. Podmínkou ovšem je, že zaměření vzdělávání musí souviset s předmětem činnosti zaměstnavatele.

Novela se týká i osvobození příjmů zaměstnanců na vzdělávání, které je hrazeno zaměstnavatelem. Podle §6 odst. 9 písm. a) zákona o daních z příjmů jsou od daně z příjmů fyzických osob osvobozena nepeněžní plnění vynaložená zaměstnavatelem na odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo nepeněžní plnění vynaložená zaměstnavatelem na rekvalifikaci zaměstnanců podle jiného právního předpisu upravujícího zaměstnanost (zákon č. 435/2004 Sb.). Toto osvobození se nevztahuje na příjmy plynoucí zaměstnancům v této souvislosti jako mzda, plat, odměna nebo jako náhrada za ušlý příjem, jakož i na další peněžní plnění poskytovaná v této souvislosti zaměstnancům.

Počínaje rokem 2009 není třeba rozlišovat, zda se jedná podle zákoníku práce o prohlubování kvalifikace nebo zvyšování.¹⁷

3.5 Státní intervence

Vláda v reakci na ekonomickou krizi zavedla soubor opatření s cílem snížit nebo eliminovat dopady této krize¹⁸. Jmenujme například:

Minimální záloha na daň – Finanční úřady již nepožadují zálohy na daň z příjmů od podnikatelů, kteří měli k 1. prosinci 2008 pět a méně zaměstnanců. Záloha, která se měla splatit do 15. března, tak může zůstat na firemním účtu k jinému využití.

Garance za úvěry – Malí a střední podnikatelé, kteří nedostali provozní úvěr od banky, mohou požádat o záruky Českomoravskou záruční a rozvojovou banku. Mají tak šanci získat

¹⁷ Práce-Mzdy-Odvody bez chyb, pokut a penále, 1/2010, str. 73-76

¹⁸ <http://www.novinky.cz/domaci/165632-vladni-protikrizova-opatreni-prosla-hladce.html>, 23.10.2010

garanci až na 80 procent úvěru. Týká se to však jen podniků ve zpracovatelském průmyslu, stavebnictví a IT. Vzdělávací instituce nárok nemají.

Odpočty DPH u aut - Je možné odečíst DPH u osobních aut, nejenom u kategorie N1 s mřížkou. Odpočet se týká jen plátců DPH.

Zrychlené odpisy – Rychlejší odpočet se vztahuje na majetek koupený v období 1.1.2009 do 30.6.2010. Je možné je uplatnit i zpětně. Počítače nebo nábytek se tím pádem odepíše již za rok namísto tří let, auta a stroje za dva roky namísto pěti. První rok je uplatněno 60% ceny a druhý 40%. Užití zrychlených odpisů je ovšem dobrovolné.

Slevy na pojištění – slevy na sociální pojištění se týkají firem s pracovníky s měsíčními hrubými příjmy do 27 100. Nejvyšší slevu (630 korun), přitom získají firmy s pracovníky s minimální mzdou.

Změna insolvenčního zákona – změna umožňuje, aby podnik vyplatil zpětně zaměstnancům tři měsíční mzdy i po vyhlášení insolvence.

Další protikrizová opatření týkající se přímo vzdělávání dospělých byla realizována v rámci programů Evropského sociálního fondu.

3.6 Dotace Evropské unie

Česká republika jako člen Evropské unie má možnost čerpat finanční prostředky ze strukturálních fondů EU. Vzhledem k tomu, že se Česká republika stala členem EU až v roce 2004, měla k dispozici pouze prostředky vyčleněné pro roky 2004-2006. Objem prostředků ve výši 75 mld. Kč se nedá srovnat se 752 mld. Kč vyčleněnými pro roky 2007-2013. Na oblast vzdělávání a související témata jde 20% z této částky a to prostřednictvím Evropského sociálního fondu. Týká se to především těchto dvou operačních programů: Lidské zdroje a zaměstnanost, Vzdělávání pro konkurenceschopnost.

Hlavním tématem v programovém období 2007-2013 je inovace. Předcházející období bylo zaměřeno spíše na rozvoj, ale ten v následujícím období pod tlakem Evropské komise ustoupil před inovacemi a uplatňováním nejnovějších výsledků výzkumu a vývoje. Vzhledem

k turbulentnímu charakteru krizového a pokrizového období je rozhodnutí Evropské komise rozumné a logické. Pouze komplexní inovace produktu vedou k tomu, že se na trh dostanou nové a vylepšené výrobky a služby, což má obrovský vliv na konkurenceschopnost.

Tab. 3: Přehled priorit a oblastí podpory operačních programů LZZ a VK

Lidské zdroje a zaměstnanost	Vzdělávání pro konkurenceschopnost
Prioritní osa 1	
Adaptabilita	Počáteční vzdělávání
1.1 Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků	1.1 Zvyšování kvality ve vzdělávání
1.2 Zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů restrukturalizovaných podniků	1.2 Rovné příležitosti dětí, žáků, vč. žáků se speciálními vzdělávacími potřebami
	1.3 Další vzdělávání pracovníků škol a školských zařízení
Prioritní osa 2	
Aktivní politiky trhu práce	Terciální vzdělávání, výzkum a vývoj
2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti	2.1 Vyšší odborné vzdělávání
2.2 Modernizace institucí a zavedení systému kvality služeb zaměstnanosti a jejich rozvoj	2.2 Vysokoškolské vzdělávání
	2.3 Lidské zdroje ve výzkumu a vývoji
	2.4 Partnerství a sítě
Prioritní osa 3	
Sociální integrace a rovné příležitosti	Další vzdělávání
3.1 Podpora sociální integrace	3.1 Systémový rámec dalšího vzdělávání
3.2 Podpora sociální integrace romských lokalit	3.2 Individuální další vzdělávání
3.3 Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce	3.3 Podpora nabídky dalšího vzdělávání
3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života	
Prioritní osa 4	
Veřejná správa a samospráva	Národní a systémové aktivity
4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti státní správy	4.1 Počáteční vzdělávání
4.2 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti samosprávních celků	4.2 Terciální vzdělávání
	4.3 Další vzdělávání
Prioritní osa 5	
Mezinárodní spolupráce	Technická pomoc

Zdroj: Andragogika, 3/2007, s. 2

V rámci protikrizových opatření Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky vyhlásilo projekt „Vzdělávejte se“¹⁹. Tento projekt se zaměřuje na všechny zaměstnavatele postižených důsledky finanční krize a hospodářské recese, kteří museli přistoupit k omezení výroby v provozech nebo jejichž zaměstnancům náleží snížená náhrada mzdy, případně zaměstnavatelé, kterým v důsledku celosvětové finanční krize začíná klesat počet výrobních zakázek. V rámci projektu tak mohou zaměstnavatelé získat finanční

¹⁹ http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/vzdelavejte_se

prostředky na realizaci vzdělávacích kurzů pro své zaměstnance, což umožňuje snížit nebo eliminovat negativní důsledky organizačních změn v podniku.

Projekt byl ukončen 31. prosince 2010 a probíhal ve dvou fázích. V první fázi byly čerpány prostředky ve výši 500 mil. Kč v rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů. Druhá fáze byla realizována v Operačním projektu Lidské zdroje a zaměstnanost s použitím prostředků ve výši 2 mld. Kč.

Dalším protikrizovým opatřením byl globální grant (výzva) „Školení je šance“, který probíhal od 23. března do 31. prosince 2009. Pro tento grant bylo vyčleněno celkem 1,8 mld. Kč v rámci oblasti Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků. Jednou z podmínek byla neúčast zaměstnavatelů projektu „Vzdělávejte se“.

Mezi specifické cíle grantu patřil²⁰:

- Rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí zaměstnanců.
- Rozvoj podnikových systémů řízení lidských zdrojů a rozvoje lidských zdrojů s využitím inovativních přístupů.
- Motivace zaměstnavatelů k prosazování odborného vzdělávání v rámci organizace.
- Posílení udržitelnosti pracovních míst.

Se vzděláváním dospělých také souvisí SROP (Společný regionální operační program) a to zejména Priorita 3 – Rozvoj lidských zdrojů v regionech. Jako příklad úspěšného použití dotací v rámci vzdělávání dospělých poslouží rekonstrukce Vzdělávacího centra Pečecka²¹. (detaily projektu a obrazová příloha projektu se nachází v příloze C)

Pro podnikatele, kteří zvažují vybudování školících center pro své zaměstnance, je určen dotační program "Školící střediska" na Ministerstvu průmyslu a obchodu. Dotace je poskytnuta na stavební práce a vybavení školících prostor.

Příklad výstavby školícího zařízení, který byl uveden výše, není jedinou možností, jak čerpat dotace z EU na vzdělávání. Základní škola Ladova v Litoměřicích získala dotaci ve výši 1,7 mil. Kč určenou na zkvalitňování výuky. Toto zkvalitňování se skládá ze tří fází. První je tvorba tzv. pracovních listů, připravených pedagogy, které jsou přístupné volně na

²⁰ <http://www.esfcr.cz/skoleni-je-sance>, 28.6.2011

²¹ SROP – úspěšná cesta k dotacím Evropské unie ve Středních Čechách, s. 56-59

internetu a které mohou použít k výuce i ostatní školy. Druhá fáze je vzdělávání pedagogického sboru, jejich zvyšování a prohlubování kvalifikace. Poslední část se týká vybavení školy, což se odrazilo například v nákupu čtyř interaktivních tabulí za 460 tisíc korun. Tabule jsou dotykové, napojené na počítač a internet. Celá třída tak může pracovat společně bez nutnosti přesunu do počítačové učebny. Základní škola Ladova v Litoměřicích je sice první školou, která tuto dotaci dostala, ale zdaleka ne poslední. Ostatní školy následují příkladu a jejich projekty jsou již ve fázi schvalování.²²

Pro výuku informačních technologií lze použít dotační program "ICT v podnicích", který také spravuje Ministerstvo průmyslu a obchodu a kde lze žádat dotaci až 20 milionů korun.

Přesto se však najde i mnoho záporů:

- Česká republika nebyla pro dotace dostatečně připravena a peněžní tok z EU to velmi zpomalilo;
- dotační systém je nepřehledný, administrativně složitý a náročný;
- dotace jsou přidělovány na základě doporučení dotační komise, které se může v různých regionech lišit;
- projekt je sledován pouze prvních pět let, po uplynutí je dotace nevratná, což může vést ke zneužití;
- efektivnost a oprávněnost vynaložených prostředků je diskutabilní.

3.7 Personální management

V řízení lidských zdrojů jsou vždy velké rezervy a jejich nevyužití působí firmám finanční ztráty i určité komplikace. Interní vzdělávací programy firem nejsou dostačující a často se musí hledat noví manažeři mimo firmu přestože je řada talentovaných pracovníků přímo ve firmě. Je to především problém strategického plánování lidských zdrojů, manažerům chybí informace o skladbě, věkové struktuře nebo schopnostech stávajících zaměstnanců, ale i těch, kteří by byli potřeba na nová pracovní místa.

²² <http://www.novinky.cz/veda-skoly/228352-litomericka-skola-cerpa-evropske-penize-na-zkvalitnovani-vyuky.html>, 22.3.2011

3.7.1 Klíčová témata personálního řízení

Podle studie společnosti The Boston Consulting Group (BCG) pouze 9% společností využívá sofistikovaný model nabídky a poptávky po pracovních silách. Společnost BCG zkoumala v letech 2008 a 2010 celkem 21 témat v oblasti personálního řízení, z nichž respondenti označili 4 jako klíčová²³:

- **Řízení talentů** – téma identifikace, přilákání a udržení správných lidí je vnímáno jako klíčové neustále, přesto se schopnost firem v této oblasti změnila jen málo.
- **Zkvalitnění rozvoje vedoucích představitelů** – 56% respondentů uvedlo jako kritický nedostatek vhodných nástupců na vyšší vedoucí pozici. Je obecně snazší využívat vlastní zdroje, ale přesto společnosti obsazují více než polovinu vyšších výkonných pozic z externích zdrojů, což naznačuje potřebu rozvoje interního programu rozvoje zaměstnanců.
- **Strategické plánování pracovních sil** – potřeba silí zejména s ekonomickou krizí i obdobím pokrizového opětovného růstu. Možnosti managementu jsou však velmi omezené vzhledem k chybějící koncepci či limitujícím informacím. Na řadu přicházejí vyspělé analýzy, simulace scénářů a další sofistikované nástroje.
- **Zapojení/angažovanost zaměstnanců** – tato oblast velmi utrpěla v posledních letech v souvislosti s propouštěním a dalších škrtů. Průzkum ukázal, že opatření jako mobilita práce a flexibilní podmínky práce zároveň s posílením středního managementu vede ke zvýšení angažovanosti pracovníků.

Průzkumu se zúčastnilo 5561 respondentů ze 109 zemí (včetně manažerů z České republiky) a jejich reakce byly doplněny rozhovory s více než 150 výkonnými manažery (většinou členy správních rad a vrcholového managementu mezinárodních společností).

Podle BCG by se firmy v České republice měly při rozvoji talentů a budoucích kvalitních lídrů zaměřit především na:

- rotaci managementu, aby manažeři dokázali řídit různé oblasti firmy,
- 360° zpětnou vazbu,
- důsledné vyhledávání talentů ve firmě a jejich systematický rozvoj

²³ Finanční management, č. 1, 2011, s. 55-57

Tab. 4: Změny ve vnímání důležitosti jednotlivých oblastí HR činností mezi léty 2008 a 2010

Činnost HR	2008	2010
Rozvoj talentu	1	2
Rozvoj leadership dovedností	2	1
Zajištění náboru	3	7
Work-life balance	4	16
Změna a kulturní transformace	5	12
Transformování HR na strategického partnera	6	8
Zvýšení angažovanosti zaměstnanců	7	3
Zlepšení výkonnosti pracovníků a odměňování	8	5
Měření pracovní výkonnosti	9	4
Restrukturalizace organizace	10	15
Nastavení "učící se" organizace	11	11
Řízení demografického vývoje	12	19
Zlepšení procesů HR	13	10
Podpora diversity	14	18
Corporate social responsibility	15	17
Zvládnutí globalizace	16	20
Poskytování sdílených služeb a outsourcing HR	17	21
Řízení mzdových nákladů		6
Strategické plánování HR		9
Zvýšení flexibility		13
Budování dobré pověsti zaměstnavatele		14

Zdroj: Výzkum BCG/WFPMA, v Finanční management, 7/1, 22.2.2011, s. 55-27

Jak tabulka dokazuje, mezi nejdůležitější HR činnosti patřil a bezesporu patří rozvoj talentu a leadership dovedností. To však souvisí i se vzděláváním, které je však v období během a po krizi značně problematické vzhledem k narůstajícímu tlaku na snižování rozpočtu.

Personalisté vědí, že je potřeba zaměstnance rozvíjet a vzdělávat, aby zůstal motivovaný a výkonný, takže je potřeba sáhnout k určitým opatřením²⁴:

Vymezení vzdělávacích priorit - Určité vzdělávací aktivity jsou postradatelné, prioritou je spokojenost a udržení zákazníků, zlepšení procesů a finance.

Rozvoj je více než školení - Zaměstnance je potřeba přesvědčit, že možnosti k rozvoji může nabídnout samotná firma, její kultura a spolupracovníci.

²⁴ Kariéra, příloha Hospodářských novin, 20.3.2009, s. 16

Dotované kurzy - Určité množství kurzů je dotovaných státem nebo místními univerzitami.

On-line kurzy - Tradiční kurzy mohou být časově nebo finančně náročné. On-line kurzy mohou být použity pro vzdělávání v době, kdy to zaměstnanci vyhovuje.

Konference - Vzdělávání může probíhat i v souvislosti s jinou akcí. Pokud se budou všichni zaměstnanci účastnit nějaké společné akce, mohou to spojit i se vzděláváním.

Interní sdílení znalostí - Vědomosti, které již ve firmě existují, jsou mnohdy k nezaplacení. Problémem může být jejich sdílení. Zde přichází na řadu koučink a mentorování.

Externí sběr dat - Znalosti je zapotřebí sdílet také v okolí firmy, například s dodavateli, zákazníky nebo ostatními podnikateli.

Dobrovolné aktivity - Existuje možnost vyzvat zaměstnance k dobrovolnému sdílení svých znalostí s ostatními. Každý zaměstnanec je potenciální školitel.

Čtení - Ačkoli to může znít překvapivě, čtení stále zůstává nenákladným způsobem získávání informací. Také Internet obsahuje velké množství odborných knih a informací.

On-line konference - Umožňují spojení zaměstnanců na velkou dálku bez nutnosti cestování.

3.7.2 Změny v systému odměňování

Ekonomická krize měla vliv na odměňování ve firmách, což je klíčový prvek pro motivaci zaměstnanců. Kromě finančních benefitů se v praxi používají i benefity nefinanční. Jaká je však současná praxe u některých firem? Napovědět může průzkum společnosti Sodexo Pass ČR a agentury TNS AISA, který proběhl v roce 2008 mezi 842 personalisty a 413 zaměstnanci.

Tab. 5: Co dostávají zaměstnanci nejčastěji? (%)

Benefit	Česká republika	Praha	Regiony
Stravenky, stravování	93	94	93
Služební telefon	82	88	81
Příspěvek na penzijní připojištění	56	66	54
Pitný režim	53	67	49
Služební notebook	47	70	42
Služební auto	45	60	41
Dovolená navíc	42	54	39
Zdravotní péče	39	50	36
Příspěvek na vzdělávání	35	50	32
Studijní volno	35	44	33
Příspěvek na životní pojištění	35	46	32
Půjčky zaměstnancům	33	28	34
Příspěvek na sport	31	39	29
Příspěvek na kulturu	29	42	26
Volno při nemoci	27	41	23
Příspěvek na dovolenou	26	27	26
Vlastní produkty	26	35	24
Dárkové poukázky	25	32	33

Zdroj: Hospodářské noviny, 6.5.2008, s. 22

Zajímavé je zjištění, čemu sami zaměstnanci dávají přednost:

Tab. 6: Čemu zaměstnanci nejvíce v odměňování dávají přednost (%)

Dovolená navíc	95
Příspěvek na vzdělávání	85
Stravování, stravenky	83
Služební notebook	83
Příspěvek na životní pojištění	83
Služební auto	80
Příspěvek na dovolenou	80
Příspěvek na penzijní připojištění	79
Volno při krátkodobé nemoci	77
Služební telefon	65
Pitný režim	61
Vlastní produkty	59
Dárkové poukázky	55
Příspěvek na kulturu	52

Zdroj: Hospodářské noviny, 6.5.2008, s. 22

4 Průzkum ve vzdělávání dospělých

Informace obsažené v této diplomové práci by nebyly úplné, kdyby nebyly podloženy nějakými praktickými výstupy. Jako jeden z nejvhodnějších může být považován „Průzkum vnímání problematiky vzdělávání dospělých u laické a odborné veřejnosti“, uveřejněný v listopadu 2009 a který zahrnuje širokou škálu údajů reflektující dnešní ekonomickou recesi a turbulentní dobu. Celá výzkumná zpráva je k dispozici ve formátu pdf ke stažení na stránkách společnosti Donath Burson-Marsteller²⁵.

4.1 Představení průzkumu

V období od 23. září do 26. října 2009 provedla společnost Donath-Burson-Marsteller ve spolupráci s Asociací institucí vzdělávání dospělých ČR a společností Factum Invenio průzkum k problematice vzdělávání dospělých, který se zabýval především aktuálními problémy a trendy.

Průzkum byl proveden v rámci tématických diskusních skupin (veřejnost) i formou elektronického dotazníku (akademická obec, státní správa, manažeři pro rozvoj lidských zdrojů, nevládní organizace a společnosti poskytující vzdělávání v dospělosti).

Šetření pomocí tématických diskusních skupin probíhalo 23. a 24. září 2009 v Praze a v Táboře. Bylo provedeno společností Factum Invenio. Každá diskuze probíhala přibližně 120 minut a její strukturu odpovídala metodice kvalitativního výzkumu. Cílová skupina (laická veřejnost) odpovídala běžné populaci (poměr pohlaví, věku a vzdělání).

Cílem tématických diskusních skupin bylo zjistit názory veřejnosti ohledně toho, co nejvíce v oblasti vzdělávání postrádají, o co mají zájem, co je motivuje a jaká forma vzdělávání jim vyhovuje.

Elektronický dotazník, pomocí kterého byla oslovena odborná veřejnost, obsahoval otázky na motivace i bariéry ve vzdělávání, společenské role vzdělávání v dospělosti a rozložení odpovědnosti za vzdělávání (stát, firmy, veřejnost). Složení zástupců odborné

²⁵ http://www.dbm.cz/pfile/Vysledna_zprava_pruzkum_vzdelavani.pdf, 17.10.2010

veřejnosti bylo navrženo Asociací Institucí Vzdělávání Dospělých (AIVD) tak, aby zahrnovalo akademiky, státní správu, nevládní organizace, společnosti poskytující vzdělávání v dospělosti a manažery pro rozvoj lidských zdrojů. Dotazník byl odeslán elektronicky a odpovědi byly vyplňovány do webového rozhraní společnosti Donath-Burson-Marsteller. Průzkum byl prováděn v období od 30. září do 26. října 2009.

4.2 Hlavní zjištění – diskusní skupiny

Vzdělávání v dospělosti je stále lidmi vnímáno jako důležitá hodnota v profesním a společenském uplatnění, ale tato hodnota se liší podle velikosti města, ve kterém člověk žije i individuálních ambicí a hodnot. Lidé ve větších městech a více zaměřeni na kariéru přikládají větší význam vzdělání než lidé žijící na malém městě a ti, kteří se orientují na tradiční rodinné hodnoty.

Vzdělání v dospělosti je chápáno jako nutnost vzhledem k rychlým změnám ve světě. Za hlavní problém je označován především rychlý vývoj v oblasti IT technologií a jazyky, což se týká především starší generace, která postrádá formální vzdělání generace mladší.

Mezi hlavní motivační faktory ke vzdělávání v dospělosti dle průzkumu patří tyto:

- Udržení kroku s dobou a být konkurenceschopný na trhu práce
- Dosažení profesních cílů
- Otevření se obzorům a novým možnostem
- Vlastní dobrý pocit z osobního rozvoje
- Zajímavé využití volného času

Je nesporné, že motivace vychází hlavně z individuálních potřeb a schopností člověka. Nejsilnější vnitřní motivaci mají lidé ambiciózní (často mladšího věku) a společenští. Tato motivace však nemusí být objektivní. Vnější motivace vychází například z hrozby ztráty zaměstnání.

Přestože je deklarovaná ochota vzdělávat se v dospělosti relativně velká, reálná ochota je nízká. Proto se aktivita omezuje do oblasti neformálního a zájmového vzdělání (četba, TV, internet apod.).

Mezi největší překážky pro vzdělávání v dospělosti je uvedeno uvádí především:

- Finanční náročnost
- Časová náročnost
- Nedostatek motivace
- Nízká informovanost
- Nedůvěra v efektivnost dalšího vzdělávání při hledání práce

Mezi nejvíce preferované směry vzdělávání v dospělosti patří:

- Výuka cizích jazyků
- Informační a komunikační technologie
- Profesní vzdělávání
- Rekvalifikace
- Vysoká škola
- Zájmové kurzy

Nabídka dalšího vzdělávání je považována za dostatečnou, horší je nejistota ohledně kvality nabízených kurzů a školení a taky jejich omezená škála. V rámci rekvalifikací jsou největší nedostatky spatřovány v kapacitě kurzů, výběru a přístupu k informacím.

Zpráva dále uvádí, že ekonomická krize jako příležitost pro další vzdělávání vnímána není, spíše je chápána jako ztěžování možnosti dalšího vzdělávání.

Investice do vzdělání je považována za zodpovědnost každého člověka, kromě znevýhodněných skupin (sociálně slabí, nezaměstnaní, tělesně a zdravotně postižení, matky na mateřské a lidé před důchodovým věkem), které by měl podpořit stát. Není bez zajímavosti, že podpora národnostních menšin (Romové) je považována za nevhodnou pozitivní diskriminaci.

Mezi navrhované formy podpory vzdělávání dospělých patří:

- Finanční podpora znevýhodněných skupin
- Bezúročná půjčka na vzdělání
- Rozšíření kapacit a nabídky rekvalifikačních kurzů
- Lepší cílení rekvalifikace
- Podpora matek na mateřské dovolené

4.3 Hlavní zjištění – dotazování expertů

Význam a společenská role vzdělávání v dospělosti v ČR a v zahraničí

- důležitost společenské úlohy vzdělávání dospělých pro společnost
- velmi malé reálné uznání, realizace, podpora a význam
- potřeba adaptace na nové podmínky v konkurenčním prostředí na trhu práce
- v zahraničí je vzdělávání dospělých přikládán větší význam, větší aktivní přístup občanů, lepší národní koncepce vzdělávání dospělých.

Osobní hodnocení současného rozsahu a úrovně nabídky dalšího vzdělávání

- nabídka je považována rozsahem za dostatečnou
- horší dostupnost v určitých regionech, zajištění kvality, přehlednost nabídky
- řešení je v zavedení legislativních nástrojů a i sjednocení systému benchmarkingu

Trend v nabídce či v zájmu studujících o určité obory, příp. regionální rozdíly

- zájem vzdělávacích institucí o aktivity související s možností získání podpory pro realizaci vzdělávacích aktivit (Evropský strukturální fond apod.)
- vzrůstá zájem o zájmové vzdělávání dospělých, osobnostní rozvoj, zájem o studium jazyků je konstantní, stejně jako počítačové kurzy, manažerské a „měkké“ dovednosti
- regionální rozdíly způsobené rozdílnou alokací zaměstnavatelů v rámci ČR, což znamená, že menší možnosti pro profesní růst zapříčiní menší zájem o kurzy profesního růstu

Důvody pro vzdělávání v dospělosti, motivace studentů ve věku od 25 do 65 let

- kariérní růst nebo osobní zájem (koníček, trávení volného času).

Existující bariéry pro rozvoj vzdělávání dospělých, handicapované skupiny

- vnější bariéry: chybějící koncepce celoživotního vzdělávání, ekonomická situace firem, nepřehledný systém vzdělávání
- vnitřní bariéry: nedostatek času, financí, podpora zaměstnavatele nebo vlády, osobní dispozice (lenost, nechut')
- hendicapované skupin: matky na mateřské dovolené, sociálně slabší skupiny, starší lidé, lidé z menších obcí (omezení horší dostupností)

Ovlivnění dalšího vzdělávání v ČR globální ekonomickou recesí a důsledky pro motivaci ke vzdělávání dospělých

- negativní: firmy snížily své rozpočty na vzdělávání zaměstnanců a zaměstnanci omezili své osobní výdaje za vzdělávání. Tyto výdaje byly částečně zastoupeny penězi poskytnutými vládou nebo Evropskou unií.
- pozitivní: zvýšení motivace udržet si pracovní místo, když na pracovním trhu vzroste konkurence. Lidé přehodnocují svůj přístup ke vzdělávání a svou pozici na trhu práce. Recese má také pozitivní vliv na relativním zlepšení kvality poskytovatelů vzdělávání tím, že méně kvalitní v náročné konkurenci na trhu neobstojí.

Odpovědnost za rozvoj vzdělávání v dospělosti, role státu, odborníků a trhu

- role jednotlivce je zásadní
- stát zajišťuje pouze legislativní rámec a vymezuje pravidla
- názory na konkrétní roli státu a trhu jsou rozdílné

5 Ekonometrická analýza vlivu makroekonomických faktorů na vzdělávání dospělých

Předmětem ekonometrie je modelování vývoje zkoumaného jevu na základě ekonomické teorie a matematicko-statistických metod kvantifikace vztahů mezi ekonomickými veličinami. Ekonometrie vznikla jako vědní disciplína a obor ekonomie ve třicátých letech dvacátého století v důsledku Velké hospodářské krize v USA. Od padesátých let země s tržní ekonomikou běžně užívají komplexní ekonometrické modely, které dnes čítají tisíce stochastických a identitních rovnic. Některé ekonometrické modely našly své uplatnění také ve společenských vědách, sociologii a historii, jakož i právních vědách, zdravotnictví, školství a dopravě. V této diplomové práci je poprvé použito ekonometrického modelu v souvislosti se vzděláváním dospělých. (Definice ekonometrické terminologie je uvedena v příloze C).

5.1 Ekonomický a ekonometrický model

Tento ekonometrický model má za cíl objasnit vztahy mezi výdaji domácností na vzdělávání dospělých a vybranými makroekonomickými vlivy. Výdaje na vzdělávání jsou v tomto modelu vymezeny pomaturitním a nadstavbovým vzděláváním, vyšším odborným vzděláváním, vzděláváním na vysoké škole a nakonec nedefinovaným (profesním, zájmovým atd.) vzděláváním. Z hlediska vzdělávání dospělých by bylo ideální porovnat počet vzdělávacích institucí s makroekonomickými údaji české ekonomiky. Tyto informace však bohužel nejsou k dispozici, neboť vzdělávání je živnost volná a neexistuje přesná databáze vzdělávacích institucí až na výjimky tvořeny například středním a vyšším školstvím nebo institucemi poskytujícími rekvalifikaci. Proto jako vstupní proměnné byly zvoleny výdaje na vzdělávání, neboť jsou k dispozici exaktní údaje a mají vypovídací charakter z hlediska ekonomické situace ve vzdělávání dospělých.

Jako ekonometrický model byl použit třírovnicový simultánní model. Mezi exogenní proměnné byl zahrnut vývoj indexu reálných mezd, míra inflace, výdaje na konečnou spotřebu domácností, míra hrubých úspor domácností a míra HDP. Dynamizace ekonometrického modelu byla dosažena zahrnutím zpožděné proměnné (vývoj indexu reálných mezd v minulém období), ale stejně by posloužil i časový vektor nebo vyjádření

v postupných diferencích. Podklady vycházejí z ročních statistických údajů z let 1997 až 2009, jedná se tedy o 13 pozorování, aby bylo dosaženo dostatečného srovnání s obdobím ekonomické krize v letech 2007 až 2008 i následně 2009. V podkladech je vypuštěn jednotkový vektor (x_{1t}).

Tab. 7: Podkladové údaje

Rok	Výdaje na vzdělávání PM a NS (mil. Kč)	Výdaje na vzdělávání VOŠ a VŠ (mil. Kč)	Výdaje na vzdělávání nedef. (mil. Kč)	Vývoj indexu reálných mezd (předchozí rok = 100)	Vývoj indexu r. mezd se zpožděním (předchozí rok = 100)	Míra inflace (%)	Míra hrubých úspor domácností (%)	Růst HDP (%)
	y_{1t}	y_{2t}	y_{3t}	x_{2t}	$x_{3t}(x_{2t-1})$	x_{4t}	x_{5t}	x_{6t}
1997	278.0	383.0	3,218.0	101.3	108.7	8.5	11.3	-0.7
1998	266.0	408.0	1,758.0	98.6	101.3	10.7	9.3	-0.8
1999	283.0	435.0	1,914.0	106.2	98.6	2.1	8.5	1.3
2000	309.0	548.0	3,623.0	102.4	106.2	3.9	8.4	3.6
2001	201.0	481.0	3,558.0	103.6	102.4	4.7	7.4	2.5
2002	279.0	575.0	4,371.0	106.1	103.6	1.8	8.3	1.9
2003	416.0	590.0	4,702.0	105.7	106.1	0.1	7.4	3.6
2004	411.0	1,783.0	4,902.0	103.4	105.7	2.8	5.4	4.5
2005	720.0	2,216.0	5,032.0	103.0	103.4	1.9	8.2	6.3
2006	585.0	2,543.0	5,371.0	104.0	103.0	2.5	9.6	6.8
2007	256.0	3,645.0	5,595.0	104.3	104.0	2.8	10.9	6.1
2008	579.0	3,855.0	6,506.0	101.9	104.3	6.3	10.4	2.5
2009	443.0	3,953.0	6,780.0	103.0	101.9	1.0	9.4	-4.1
Průměr:	386.6	1,647.3	4,410.0	103.3	103.8	3.8	8.8	2.6
Sm. odch.	151.5	1380.2	1495.7	2.0	2.5	2.9	1.5	3.0

Zdroj: vlastní výpočet, ČSÚ, http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989/

Tab. 8: Deklarace proměnných

Endogenní proměnné		
Výdaje na vzdělávání pomaturitní a nástavbové studium	y_{1t}	mil. Kč
Výdaje na VOŠ a VŠ studium	y_{2t}	mil. Kč
Výdaje na vzdělávání nedef.	y_{3t}	mil. Kč
Exogenní proměnné		
Jednotkový vektor	x_{1t}	Kč
Vývoj indexu reálných mezd	x_{2t}	Kč
Vývoj indexu reálných mezd se zpožděním	$x_{3t}(x_{2t-1})$	Kč
Míra inflace	x_{4t}	%
Míra hrubých úspor domácností	x_{5t}	%
HDP	x_{6t}	%
Stochastické proměnné (náhodné vlivy)	u_1, u_2, u_3	

Zdroj: vlastní výpočet

Zjištění vzájemné korelace

Před návrhem modelu je potřeba posoudit matematicko-statistické vztahy mezi proměnnými (multikolinearitu) pomocí matice párových korelačních koeficientů. Korelační matice umožní v modelu předem zjistit, zda je mezi proměnnými vysoká multikolinearita, neboť hodnoty párových korelačních koeficientů vyšších než 0,8 naznačují, že odhadnuté parametry rovnice jsou nevýznamné.

Tab. 9: Přehled multikolinearity

	y1t	y2t	y3t	x2t	x3t	x4t	x5t	x6t
y1t	1,000	0,5382	0,5880	-0,0274	0,0388	-0,2929	-0,0178	0,3710
y2t	0,5382	1,000	0,8627	-0,0382	-0,0811	-0,2435	0,3511	0,1129
y3t	0,5880	0,8627	1,000	0,1720	0,2185	-0,4722	0,1185	0,1897
x2t	-0,0274	-0,0382	0,1720	1,000	-0,1698	-0,8468	-0,3220	0,3290
x3t	0,0388	-0,0811	0,2185	-0,1698	1,000	0,1250	0,0744	0,1678
x4t	-0,2929	-0,2435	-0,4722	-0,8468	0,1250	1,000	0,4130	-0,3326
x5t	-0,0178	0,3511	0,1185	-0,3220	0,0744	0,4130	1,000	-0,2152
x6t	0,3710	0,1129	0,1897	0,3290	0,1678	-0,3326	-0,2152	1,000

Zdroj: vlastní výpočet

Tato korelační matice je symetrická podle hlavní diagonály, kde prvky na této diagonále jsou rovny 1. Ukazuje vysokou multikolinearitu u vysvětlovaných proměnných, které jsou způsobené nízkou variabilitou proměnných. Multikolinearita u endogenní proměnných v tomto modelu není na závadu a proto není brána v potaz. U vysvětlujících proměnných je multikolinearita velmi nízká, což může naznačovat vyšší přesnost a menší závislost.

Předpoklady a očekávání v ekonometrickém modelu

1. Rovnice

$$y_{1t} = fce(y_2, y_3, x_1, x_2, x_4, x_5)$$

$$\beta_{11}y_{1t} = \beta_{12}y_{2t} + \beta_{13}y_{3t} + \gamma_{11}x_{1t} + \gamma_{12}x_{2t} + \gamma_{14}x_{4t} + \gamma_{15}x_{5t} + u_{1t}$$

V první rovnici je zachycena závislost mezi výdaji na pomaturitní a nástavbové studium a reálným příjmem domácností (zohledněn jako index). Předpokládá se, že při zlepšení ekonomické situace domácností se zvýší i množství volných peněžních prostředků a tím pádem i výdaje na nejbližší možný a nejlépe dosažitelný vzdělávací stupeň hned po maturitě a tím je nástavbové a pomaturitní studium. Reálná mzda je pro účely výpočtu vhodnější, neboť

znamená skutečnou hodnotu peněžních prostředků, které má domácnost k dispozici. Reálná mzda se dá také vyjádřit jako poměr ceny životních potřeb k vyplácené peněžité odměně.

Zde je zapotřebí vzít v potaz vliv druhé proměnné (výdaje na studium VOŠ a VŠ), které je považováno za hlavní substitut pro výdaje na vzdělávání následující maturitě.

Třetí proměnná není přesně definovaná, neboť v sobě zahrnuje všechny ostatní formy vzdělávání dospělých a zahrnuje například profesní a zájmové vzdělávání, které je obvykle méně časově náročné a proto i lépe dostupné. O jeho oblibě svědčí i velký nepoměr mezi prostředky vynaloženými na tento druh vzdělávání a ostatními.

2. Rovnice

$$y_{2t} = fce(y_1, y_3, x_1, x_2, x_5, x_6)$$

$$\beta_{22}y_{2t} = \beta_{21}y_{1t} + \beta_{22}y_{3t} + \gamma_{21}x_{1t} + \gamma_{22}x_{2t} + \gamma_{25}x_{5t} + \gamma_{26}x_{6t} + u_{2t}$$

Druhá rovnice ukazuje závislost množství výdajů na vzdělávání na indexu reálných mezd podobně jako v předchozím případě. V tomto případě je do výpočtu zahrnuta i míra hrubých úspor domácností a růst HDP.

Předpokladem je, že s rostoucí mzdou, dostatečnými hrubými úsporami a rostoucí ekonomikou, by mělo dojít k nárustu výdajů za vzdělávání na VOŠ a VŠ. Pomaturitní a nadstavbové studium je zde považováno za substitut ke vzdělávání na VOŠ a VŠ.

3. Rovnice

$$y_{3t} = fce(y_1, y_2, x_1, x_3, x_4, x_6)$$

$$\beta_{33}y_{3t} = \beta_{31}y_{1t} + \beta_{32}y_{2t} + \gamma_{31}x_{1t} + \gamma_{33}x_{3t} + \gamma_{34}x_{4t} + \gamma_{36}x_{6t} + u_{3t}$$

Třetí rovnice zohledňuje závislost mezi výdaji za ostatní vzdělávání, vývojem indexu reálných mezd se zpožděním, které zde zastupují dynamizující prvek. Ostatní vzdělávání nemá přímou závislost na institucionálním vzdělávání, není omezeno předchozím studiem, což znamená, že je dostupné všem. Jediným limitujícím faktorem je cena. U třetí rovnice proto vycházím z teorie, že největší vliv na výdaje za ostatní vzdělávání by měly mít příjmy minulého období, velikost inflace, která má vliv na cenu vzdělávacího produktu a růst HDP, které přímo souvisí se stavem ekonomiky.

V modelu byla vypuštěna identitní rovnice, neboť součet endogenních proměnných není roven celkovým výdajům za vzdělávání. Do modelu by musely být zahrnuty výdaje za základní a střední vzdělávání, abychom dosáhli validních hodnot identitní rovnice.

Identifikace modelu

Podmínka identifikace: $k^{**} \geq g_{\Delta} - 1$

k^{**} počet exogenních p., které nejsou zahrnuty v rovnici, pro níž se provádí identifikace

g_{Δ} počet endogenních p., které jsou zahrnuty v rovnici, pro níž se provádí identifikace

1. rovnice: $k^{**} = 2; g^{*} = 2; k^{**} \geq g^{*} - 1; 2 \geq 1$; rovnice je identifikovaná

2. rovnice: $k^{**} = 2; g^{*} = 2; k^{**} \geq g^{*} - 1; 2 \geq 1$; rovnice je identifikovaná

3. rovnice: $k^{**} = 2; g^{*} = 2; k^{**} \geq g^{*} - 1; 2 \geq 1$; rovnice je identifikovaná

Podmínka identifikace je splněna pro všechny rovnice, model lze řešit.

Výpočet ekonometrického modelu DMNČ

Vzhledem k rozsáhlosti výpočtů a velkému množství tabulek je výpočet ekonometrického modelu přesunut do přílohy E.

5.2 Vyhodnocení ekonomického a ekonometrického modelu

Při vyhodnocení ekonometrického modelu a srovnáním s ekonomickými předpoklady narazíme na určitý nesoulad mezi obecně přijímanou teorií a vypočtenými hodnotami. Zpětná kontrola údajů naznačuje, že endogenní proměnné mají menší vliv na výsledek modelu.

Důvodů, proč tento nesoulad vznikl, může být několik. S největší pravděpodobností se jedná o nedostatečně nadefinovanou závislost a množství zvolených exogenních proměnných. V tomto případě by stačilo do výpočtu zahrnout další makroekonomické ukazatele, abychom dosáhli větší závislosti a přesnosti měření. Analogicky se tento stav dá přirovnat k rozdílným výsledkům dosažených při sociologickém průzkumu, kdy jako referenční skupina byla

použita malá skupina respondentů. Při zvýšení báze bude směrodatná odchylka menší. Z ekonomického hlediska je očividné, že omezený počet proměnných, v tomto případě se jedná o určitý počet makroekonomických ukazatelů, bude mít menší šanci vykreslit ekonomickou realitu, než v případě použití maximálního možného počtu, jak je to obvyklé v ekonometrických modelech Ministerstva financí nebo Českého statistického úřadu. Pro účely diplomové práce je ovšem částečná závislost mezi proměnným za použití nejhlavnějších makroekonomických dat dostatečné.

Dalším omezením ekonometrického modelu je omezené množství pozorování, v tomto případě 13. Přesnějších výsledku dosáhneme při měření více než sta pozorování, což by vzhledem k dostupnosti dat znamenalo rozdrobit roční pozorování do měsíců, týdnů či dnů. Zdrojem dat v tomto modelu byly databáze Českého statistického úřadu, které bohužel nedisponují ročními průměry sahajícími tak hluboko do minulosti, nehledě k tomu, že ekonomická situace České republiky před rokem 1989 nemá ekvivalentní makroekonomická data vzhledem k charakteru předchozího centrálního plánování, takže jedinou možností by byly menší časové úseky.

Chceme-li ověřit rovnice z ekonomického pohledu, snažíme se posoudit směr a intenzitu působení vysvětlujících proměnných na vysvětlovanou, správnost znamének a velikost číselných hodnot.

První rovnice ($y_{1t} = + 0,200x_{2t} + 0,109y_{3t} - 12287,530_{1t} + 121,089x_{2t} + 132,687x_{4t} - 131,231x_{5t} + u_{1t}$) znamená, že zvýšení výdajů domácností na vzdělávání PM a NS o jeden mil. Kč by mělo mít za následek zvýšení výdajů domácností na VOŠ a VŠ o 0,200 mil. Kč a zvýšení výdajů na ostatní vzdělávání o 0,109 mil. Kč. Což by se mělo odrazit také na zvýšení indexu reálných mezd o 121,089 procentních bodů. Na inflaci by to mělo zapůsobit zvýšením o 132,687 procentních bodů a výdaje na konečnou spotřebu domácností by měly klesnout o 131,231 procentních bodů. Při verifikaci modelu se tato rovnice ukázala být nevýznamná, což znamená, že ekonomický předpoklad nemá reálný základ.

Druhá rovnice ($y_{2t} = + 12,612_{1t} - 0,234y_{3t} - 26282,120x_{1t} + 204,712x_{2t} + 380,646x_{5t} - 164,122x_{6t} + u_{2t}$) se zabývá vlivem změny výdajů domácností na VOŠ a VŠ. V případě zvýšení výdajů o 1 mil. Kč by podle modelu mělo mít vliv na zvýšení výdajů za vzdělávání

domácností na PM a NS o 12,612 mil. Kč, snížení výdajů za ostatní vzdělávání o 0,234 mil. Kč, zvýšení indexu reálných mezd o 204,712 procentního bodu, zvýšení míry hrubých úspor domácností o 380,646 procentního bodu a HDP by mělo klesnout o 164,122 procentního bodu. Verifikace modelu opět neprokázala reálný základ.

Třetí rovnice ($y_{3t} = 1,836_{1t} + 0,666_{2t} - 17065,255x_{1t} + 197,410x_{3t} - 177,055x_{4t} - 58,912x_{6t} + u_{3t}$) posuzuje vliv změny množství výdajů domácností na ostatní vzdělávání. Zvýšení výdajů domácností na ostatní vzdělávání by mělo způsobit zvýšení výdajů na vzdělávání PM a NS o 1,836 mil Kč a na VOŠ a VŠ o 0,666 mil. Kč. Zpožděný index reálných mezd by se měl zvýšit o 197,410 procentního bodu, inflace by se snížila o 177,055 procentního bodu a HDP by se mělo snížit o 58,912 procentního bodu. Při verifikaci dosáhneme minimálně 90% významnosti a proto výše uvedené proměnné mají skutečný vliv na množství výdajů domácností na ostatní vzdělávání.

Chceme-li tedy zhodnotit předkládaná data dojdeme k závěru, že jsme v případě třetí rovnice našli funkční ekonometrický model, který definuje makroekonomické faktory mající vliv na výdaje domácností na ostatní vzdělávání. Jedná se o faktor zpožděného indexu reálných mezd, inflace a HDP. Další práce na tomto modelu by spočívala na výpočtu založeném na stovkách pozorování a desítkách exogenních proměnných včetně stochastických a dummy proměnných. Model předložený v této diplomové práci sice nemá úplně přesný obraz v reálném světě (nachází se v rozmezí 90-99%), přesto má velkou vypovídací hodnotu a může dobře sloužit jako podklad pro další zkoumání makroekonomických vlivů na vzdělávání dospělých.

6 Závěr

Diplomová práce „Vzdělávací instituce: Podnikání v turbulentní době“ si vytýčila definovat a zmapovat vlivy období turbulence, které působily na vzdělávací instituce v období během a po ekonomické krizi.

Zmapovat prostředí vzdělávání dospělých a především nalézt změny v rozmezí několika let, je velmi náročné. Oblast vzdělávání dospělých je velmi široká a chceme-li získat relativně přesný obraz na trhu, musíme spojit mnoho různorodých dat. Tím je myšlena například databáze středních a vysokých škol pro získání informací o formálním vzdělávání, databáze Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy týkající se institucí poskytující rekvalifikační vzdělávání nebo živnostenský rejstřík pro další typy vzdělávání. V posledním případě je vzdělávání vedena jako živnost volná, přičemž po novelizaci živnostenského zákona, byly všechny živnosti volné sloučeny, takže vzdělávat může prakticky kdokoli. Proto neexistuje žádný, volně dostupný jednotný seznam vzdělávacích institucí, abychom mohli provést detailní analýzu.

Jiným zdrojem informací mohou být zájmová uskupení vzdělávacích institucí. Mezi největší patří Asociace institucí vzdělávání dospělých s prezidentem asociace PhDr. Zdeňkem Palánem v čele. Tato asociace sdružuje několik stovek členů, různého typu a zaměření. Asociace bohužel v současné době neprovádí žádný průzkum ani analýzu v rámci svých členů. Například podle informace výkonného ředitele Mgr. Tomáše Langra asociace nemá přesnou představu o množství členů v průběhu let. Ale vlivem ekonomické krize došlo k předpokládanému poklesu členů (o 10%), kteří své ukončení členství zdůvodňují ekonomickými problémy. Asociace na to zareagovala masivní marketingovou kampaní, na základě které došlo k nárůstu (o 20%). Takže se vlivem ekonomické krize počet členů asociace paradoxně zvýšil, přičemž jen vlastně došlo k obměně slabých článků za nové silné členy.

Další možností získání dat pro analýzu údajů týkajících se vzdělávání dospělých je databáze Českého statistického úřadu. Například ke konci května 2011 bylo uzavřeno šetření o odborném vzdělávání v podnicích a vzdělávání dospělých osob, což by v porovnání s podobným šetřením provedeném v roce 2005 mělo jistě velkou vypovídací hodnotu pro účely této práce, ale ke dni dokončení této diplomové práce nebyly konečné hodnoty šetření

ještě k dispozici. Sám Český statistický úřad prostřednictvím svých stránek přiznává, že analýza dat vzdělávání dospělých (respektive profesního vzdělávání dospělých) dlouhou dobu stála na okraji zájmu.

Poslední možností je internet. Existuje předpoklad, že firmy, které aktivně provozují svou činnost, prezentují svou nabídku i na internetu. Čím větší a úspěšnější firma, tím bude její webová stránka bohatší a odkaz ve vyhledávačích na předních místech. Několik desítek takových firem nám pak vytvoří portfolio stěžejních poskytovatelů vzdělávání dospělých. A jejich průměrná ekonomická situace bude také významným indikátorem stavu celého odvětví. Webové stránky ale bohužel neobsahují všechna požadovaná data, takže výzkum na internetu může posloužit jen jako výchozí místo pro tvorbu databáze institucí vzdělávání dospělých.

Diplomová práce, kterou právě držíte v ruce, vycházela z mnoha pramenů a studií na téma vzdělávání dospělých, turbulence a ekonomická krize. Po prostudování všech dostupných informací a analýze provedených výzkumů, jakož po vlastním ekonometrickém výpočtu je patrné několik věcí. Ekonomická krize zasáhla celý svět a turbuletní doba, ve které se svět nachází, má dalekosáhlé důsledky. Vlivem globalizace krize zasáhla i Českou republiku a ovlivnila průmysl, export a nezaměstnanost. Na druhou stranu je patrné, že vliv ekonomické krize nebyl tak velký jako například v USA a že podniky v České republice nastálou situaci využily především pro restrukturalizaci a zefektivnění provozu.

Jak již bylo deklarováno, odvětví vzdělávání dospělých je velmi různorodé a vzhledem k omezeným možnostem, jak toto odvětví přesně vyčíslit, jsou přesné kvantitativní analýzy velmi obtížné. Ale vzhledem k velké provázanosti trhu můžeme vycházet z čísel, která máme. Vzdělávání dospělých je závislé na stavu celé ekonomiky, neboť vzdělávací firmy poskytují služby státnímu sektoru, firmám i domácnostem. Proto je logické, že by ekonomická situace těchto subjektů měla mít přímý vliv na ekonomickou situaci institucí vzdělávání dospělých.

Vezmeme-li tedy v úvahu všechny okolnosti, data a proměnné, dojdeme k závěru, že v období turbulence instituce vzdělávání dospělých neutrpěly vážnou újmu. Je očividné, že v tomto období se dostávají do popředí zájmu státu, firem i jednotlivců, ale s pomocí vládních protikrizových opatření, optimálních firemních řešení, motivačních stimulů jednotlivců a interních změn v řízení mají i vzdělávací instituce šanci dál prosperovat na trhu.

7 Bibliografie

10 způsobů, jak snížit náklady o 20%. Měsíčník ZISK, číslo 2, ročník 2010. Poradce, s.r.o., Český Těšín, 2010, s. 17-18.. ISSN 1804-1604

BENEŠ Milan et al. *Marketing a práce s absolventy vysokých škol.* 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. 147 s. ISBN 80-86432-06-8

BENEŠOVÁ Petra, ZLÁMALOVÁ Lenka. *Vysokoškolská reforma má začít půjčkami.* Hospodářské noviny. Praha: Economia, a.s., 23.9.2008, s. 5, ISSN 0862-9587

BOUČKOVÁ Jana et al. *Marketing.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1

Budoucnost firemní komunikace je ve Facebooku, HR Management. Číslo 4, ročník 2010, Praha: Economia, a.s., 30.7.2010, s. 7, ISSN 1801-4690

BUREŠ Ivan. *Poziční strategie v marketingu: jak profitovat z tržních nik.* 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 108 s. ISBN 80-85943-65-4

CECHL Pavel. *Jak si udržet zákazníky? Musíte vědět, co chtějí.* Hospodářské noviny. Praha: Economia, a.s., 29.7.2008, s. 22, ISSN 0862-9587

CECHL Pavel. *Lidé chtějí víc volna a příspěvek na vzdělávání.* Hospodářské noviny. Praha: Economia, a.s., 6.5.2008, s.22. ISSN 0862-9587

CETLOVÁ Helena. *Marketing služeb.* 3. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2002. 213 s. ISBN 80-7265-049-1

COOPER John, LANE Peter. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 230 s. ISBN 80-7169-641-2

DE PELSMACKER Patrick et al. *Marketingová komunikace.* 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1

FILIPOVÁ Hana. *Rok 2009: Boj o přežití.* Ekonom. Číslo 5. Praha: Economia, a.s., 2009, s. 30-31. ISSN 1210-0714

FORET Miroslav, STÁVKOVÁ Jana. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8

FRANKLOVÁ Z. *Změny v oblasti středního odborného školství.* 22.1.2009, s. 8, KARIÉRA, Magazín vydavatelství Economia, příloha HN, ISSN 0862-9587

HANNAGAN Tim. J. *Marketing pro neziskový sektor*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7

HARTMANNOVÁ Dagmar a kol. *Průvodce vzděláváním dospělých v Praze*, 1.díl. 1. vyd. Praha: Daga, 1996. 217 s. ISBN 80-900006-3-0

HESKETT James. L. et al. *Služby – cesta k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 273 s. ISBN 80-85605-36-8

HORÁKOVÁ Helena. *Strategický marketing*. 2. Rozš. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1

JANEČKOVÁ Lidmila, VAŠTÍKOVÁ Miroslava. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 179 s. ISBN 80-7169-995-0

JIRÁSEK Jaroslav A. *Strategie – Umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 183 s. ISBN 80-86419-46-2

JIRSOVÁ Miroslava, SCHÖN Otakar. *Pět tipů, jak si na trhu ulovit nové zakázky*, Hospodářské noviny. Praha: Economia, a.s., 16.4.2009, s. 22, ISSN 0862-9587

KERMALLY Sultan. *Největší představitelé marketingu*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 104 s. ISBN 80-251-1013-3

KEŠNEROVÁ Ivana. *Jak se změnila role finančních ředitelů po krizi*. Finanční management. Číslo 6, ročník 6, Praha: Economia, a.s., s. 25-27 . ISSN 1214-9292

KINCL Jan et al. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-86851-02-8

KOHOUT Pavel: *Finance po krizi, důsledky hospodářské recese a co bude dál*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 224 s. ISBN 978-80-247-3199-5

Komplikace v podnikání. Hospodářské noviny. Praha: Economia, a.s., 11.9.2008, s. 30, ISSN 0862-9587

KOTLER Philip. *Strategic Marketing for Educational Institutions*. 2. vyd. Prentice Hall, 1995. 484 s.

KOTLER Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1

KOTLER Philip. *Marketing podle Kotlera*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 258 s. ISBN 80-7261-010-4

KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-2247-0513-3

KOTLER Philip, CASLIONE John A. *Chaotika. Řízení a marketing firmy v éře turbulencí*. Brno: Computer Press, 2009. 214 s. ISBN 978-80-251-2599-1

KOTLER Philip, DE BES Fernando Trias. *Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 199 s. ISBN 80-247-0921-X

KOTLER Philip, KELLER Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 788 s. ISBN 80-247-0016-6

KOZEL Roman et al. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X

KUPSA Marek et al. *SROP – úspěšná cesta k dotacím Evropské unie ve Středních Čechách*. Úřad Regionální rady regionu soudržnosti Střední Čechy, Praha, 2006.

LANGER Tomáš (ed.). *Šance vzdělávacích institucí v období ekonomické recese*. Sborník z konference konané dne 25. listopadu 2009 v Praze. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2010. 100 s. ISBN 978-80-904531-0-4

LYKOVÁ Jana. *Marketingový audit a kontrola*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2000. 117 s. ISBN 80-7169-720-6

MATĚJŮ Petr, STRAKOVÁ Jana a kol. *Nerovné šance na vzdělání. Vzdělanostní nerovnosti v České republice*. 1. vyd. Praha, Academia, 2006. 412 s. ISBN 80-200-1400-4

MEFFERT Heribert. *Marketing & management*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 1996. 551 s. ISBN 80-7169-329-4

MUŽÍK Jaroslav. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. 107 s. ISBN 80-86432-00-9

Největší světové krize. Ekonom. Číslo 39. Praha: Economia, a.s., 2008, s. 24-25. ISSN 1210-0714

NĚMEC Petr. *Krize podle šablony*. Ekonom. Číslo 3. Praha: Economia, a.s., 2009, s. 42-45. ISSN 1210-0714

Optimismus šéfů firem se vrací na předkrizové úrovně. Finanční management. Číslo 1, ročník 7, Praha: Economia, a.s., 22.2.2011, s. 37-38. ISSN 1214-9292

PALÁN Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7

PAVLÍČKOVÁ Monika. *Praktický marketing*. 1. vyd. Praha, Ekopress, 2004. 197 s. ISBN 80-86119-81-5

PODBORSKÝ Richard: Strukturální fondy – návod k použití. *Andragogika*. Číslo 3. Praha: Agentura DAHA s.r.o., 2007, s. 3-4. ISSN 1211-6378

Podniky vidí konec krize, ale nedohlédnou oživení. Finanční management. Číslo 9, ročník 6, Praha: Economia, a.s., 16.12.2010, s. 25-27. ISSN 1214-9292

POTŮČEK Martin, MAŠKOVÁ Miroslava a kol. *Česká republika – trendy, ohrožení, příležitosti*. 1. vyd. Praha, Nakladatelství Karolinum, 2009. 364 s. ISBN 978-80-246-1655-1

PRCHAL Miroslav. *České firmy naráží na hranice svého managementu*. Finanční management. Číslo 1, ročník 7, Praha: Economia, a.s., 22.2.2011, s. 55-57. ISSN 1214-9292

PŘIBOVÁ Marie et al. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 1996. 238 s. ISBN 80-7169-299-9

Sociální síť a podnikání. Finanční management. Číslo 6, ročník 7. Praha, Economia, a.s., 21.9.2010, ISSN 1214-9292

STORBACKA Jak, LEHTINEN Jarmo R. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X

SVĚTLÍK Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5

ŠERÁK Michal. *Zájmové vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009. 208 s. ISBN 978-80-7367-551-6

ŠTĚDRŮ Bohumír a kol. *Marketing a nová ekonomika*. 1. Vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. 198 s. ISBN 978-80-7400-146-8

TOMEK Jan et al. *Marketingová strategie podniku*. 1. vyd. Praha, Management Press, 1992. 179 s. ISBN 80-85603-03-9

TVRDOŇ Jiří. *Ekonometrie*. 5. vyd. Praha, Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2010. 228 s. ISBN 978-80-213-0819-0

VÁGNER Ivan. *Proces strategického řízení univerzity*. 1. vyd. Brno, Masarykova univerzita 1995, s. 146. ISBN 80-210-1221-8

WALFORD Geoffrey. Privatization and privilege in education. 1. vyd. London, Routledge, 1990. 134 s. ISBN 0-415-04248-8

ZÁLUSKÝ Jan, SKALKOVÁ Olga. *Ztrátu očekává letos polovina český firem*. Hospodářské noviny. Praha: Economia, a.s. 26.2.2009, s. 17, ISSN 0862-9587